

مرشد المدير
في الخدمة المدنية
بالمملكة العربية السعودية

الطبعة الثانية
١٤٢٥هـ

سلسلة الإصدارات الإعلامية لوزارة الخدمة المدنية

ح وزارة الخدمة المدنية، ١٤٢٥هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
السعودية، وزارة الخدمة المدنية
مرشد المدير في الخدمة المدنية بالمملكة العربية
السعودية ـ الرياض
صفحة؛ ١٠ x ٢٠ سم (سلسلة الإصدارات الإعلامية
لوزارة الخدمة المدنية)
ردمك ٧ –١٢–٦٩٤–٩٩٦٠
١ـ الخدمة المدنية ـ السعودية ـ أدلة ٢ ـ الرؤساء والمديرون
أ ـ العنوان ب ـ السلسلة
ديوي ٣٥٠,٦٥٣١٠٢٥ ٢٢/٠٤٥١

رقم الإيداع: ٢٢/٠٤٥١
ردمك ٧ –١٢–٦٩٤–٩٩٦٠

بسم الله الرحمن الرحيم

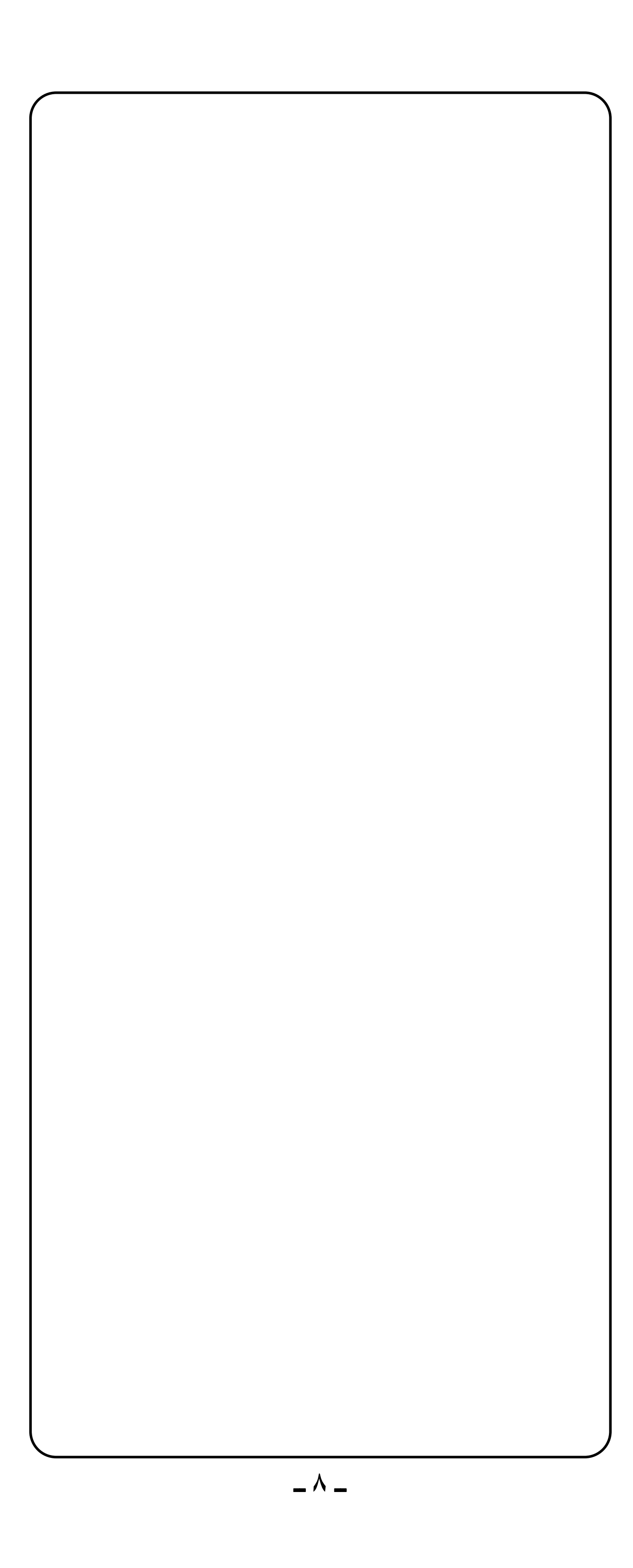


الطبعة الثانية

تهدي وزارة الخدمة المدنية الطبعة الثانية من كتيب (مرشد المدير في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية) حيث تم تحديث الدليل وإضافة ما استجد بعد الطبعة الأولى. مؤملين أن يحقق الفائدة المرجوة، والله ولي التوفيق.



الفهرس



بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

نظرة عامـة

توفـر الصـفـات القيـادية فـي المشـرف غـاية في الأهمـيـة، إلى درجـة أن بعض منظري الإدارة يرون أن اختيار المشرف الكفء يعتبـر المفتاح لحل جميع المشكلات التي يعـاني منهـا العـمل، غيــر أن هذا الرأي لا يؤخذ على إطلاقه.

والإشـراف المبـاشـر علـى مـجـمـوعـة مـن الموظفين التنفيـذيين أو المختصين أو الاستشـاريين العـاملين في المجـالات الإدارية والماليـة والفنيـة والصـحيـة والتـعليـمـيـة والمتـخـصـصـة كـالهندسـة والزراعـة وغيرهـا سـواءً كانت الأعمال بأجهزة القطاع العـام أو مؤسسـات القطاع الأهلي، يعـد الخط الأول من خطـوط الإدارة وإن لـم يـكـن الأهـم فــــإنه لاشك الأصعب. (قياسـاً بالمستوى الوظيفي لهذا المستوى الإشـرافي) عند مقـارنته بخطي الإدارة الآخـر من الأوسط والأعلى لتعامله المباشـر مع مؤدي الأعمال على اختـلاف تخصصـاتهم ومستوياتهم الوظيفيـة ودرجـة مـلاءمـة قدراتهم الفـردية ومقـدار مناسـبـة معـارفـهم ومـسـتوى مهـاراتهم ومـلاءمـتهـا لـلأعـمـال الموكلة لكل منهـم سـواء تماثلت تلك الأعــمــال في نوعهـا ومسـتـواهـا أو اختلفت من نـاحيـة، وتفـاوت سلوكهم وثقافتهم التنظيمية وتوجهاتهم ومتطلباتهم الوظيـفيـة والشـخصيـة وتبـاين توقعـاتهم وظروفـهم

من ناحية ثانية علاوة على أن أعدادهم تكون أعلى مقارنة بنطاق الإشراف في الخطين الآخرين الأوسط والأعلى. ولاشك أن في ذلك ما فيه من معطيات ذات أثر بالغ على نجاح عمليات تنفيذ خطط العمل وبرامجه أو فشلها. وما يترتب على ذلك من مسؤولية مباشرة أمام الإدارة الأعلى.

وتزداد مهمة المشرف المباشر صعوبة إذا كان في بيئة إدارية يعتريها بعض القصور أو الخلل التنظيمي لأنه، أي المشرف عادة ما يكون:

١- الأقل سلطة وصلاحية (إدارية، مالية، فنية) لاتخاذ القرارات والتدابير الكفيلة بمواجهة مشكلات العاملين ومتطلباتهم، ومشكلات العمل التنظيمية والإجرائية ومستلزماته المادية، ويتفاوت المشرفون في ذلك بقدر ما يسمح به التنظيم الذي يعمل وفقه كل منهم.

٢- الأقل مشاركة في غالب الأحوال، في اختيار العاملين معه وفي تحفيزهم باستثناء بعض أنواع التحفيز المعنوي البسيط، وفي مجازاتهم وفي إلحاقهم بالبرامج التدريبية المناسبة لرفع كفاءتهم وتحسين مستواهم.

٣- مواجهة المستفيدين من الخدمة وتلقي طلباتهم ونقدهم ولومهم وتحمل مسؤولية التصدي للدفاع عن ماينسب لما يشرف عليه وغيره مما ليس له علاقة به من أعمال الجهاز من قصور أو تقصير سواء بالتبرير أو الوعود التي لا يملك في كل الأحوال الوفاء بها.

هذه ليست خصائص مدير إدارة أو رئيس قسم أو مشرف وحدة إدارية محددة أو توصيف لأعمال أشخاص قائمين على رأس العمل، وإنما هي خصائص مستوى محدد من مستويات الإدارة في بيئة إدارية لها خصائص تنظيمية تجعل من الإشراف المباشر حملاً ثقيلاً على عكس ما يجب أن يكون عليه من التناغم والانسيابية. وفي ذات الوقت فهذا لا يعني أن تلك الخصائص أو المشكلات التنظيمية ظاهرة تعم جميع المستويات الإشرافية المباشرة في جميع الأجهزة وفي كل المجالات. كما أنها ليست حكراً على المستوى الإشرافي المباشر، إذ لكل من المستويين الآخرين (الإدارة المتوسطة والإدارة العليا) خصائصها ومسؤولياتها التي تتناسب مع المستوى الوظيفي لكل منهما، كما أن لهما مشكلاتهما التنظيمية التي عادة ما تكون المشكلات التي تعتري المستوى الإشرافي المباشر انعكاساً لذلك أو امتداداً له.

وإذا عدنا إلى خصائص الخط الأول من خطوط الإدارة، نجد أنه يتطلب، بالضرورة، في من يسند إليه هذا المستوى الإشرافي، متطلبات عديدة يجب أن تتوفر للمشرف، وليس فيه لأن هذه المتطلبات لا يقصد بها المؤهلات والصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في من يرشح مشرفاً، وإنما هي أدوات معرفية لازمة للمشرف (وحديثنا هنا مقصور على المشرفين على أقسام أو وحدات أو إدارات بالأجهزة الحكومية) لتعينه على القيام

بواجباته الوظيفية التي منها، وربما أهمها، إتاحة الفرصة للمشرف للتعرف على:

١- مبادىء عامة مما له صلة بعمله مثل مبادىء الإدارة بصفة عامة وإدارة الأفراد بصفة خاصة (لغير المتخصصين في الإدارة) ومفاهيم خطط التنمية من حيث أهدافها واستراتيجياتها وبرامجها وكيفية إعدادها، والموازنة العامة من حيث مكوناتها وأولوياتها وأثرها على سير العمل وحدودها وأهميتها لعمله ودوره فيما يجب أن يكون له فيه دور منها.

٢- أجهزة ومجالس ولجان ذات مهام مركزية كمجلس الوزراء ومجلس الخدمة المدنية، ووزارة الخدمة المدنية، ووزارة المالية، ووزارة الاقتصاد والتخطيط، والمؤسسة العامة للتقاعد، وهيئة الرقابة والتحقيق، ومعهد الإدارة العامة، ولجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية، وغيرها مما ورد مفصلاً في موضع آخر من هذه المقدمة مما له علاقة بموظفي الخدمة المدنية أو مما يستلزمه سير العمل بأجهزتها، أو مما يستفاد من خدماتها كأجهزة الإعداد والتدريب.

٣- الأحكام النظامية التي تحكم الخدمة التي يكون المشرف مسؤولاً عن تقديمها وكذلك ما يحكم شؤون الموظفين الذين يشرف عليهم.

٤- أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وتقويم أدائهم.

هذا بالإضافة إلى ما يزود به المشرف، كغيره من

الموظفين، من وصف وظيفي لعمله علاوة على ما يجب أن يوفر له من الأدوات الأساسية للعمل كالدليل التنظيمي للوحدة التي يشرف عليها ومهامها وارتباطاتها الرئيسة (في الاتجاهين الأعلى والأدنى) والأفقية ودورها في المجموع الكلي لمهام الجهاز الذي ينتمي إليه وذلك بجانب أدلة إجراءات العمل التي تمثل خارطة الطريق التي تسير وفقها جميع الأعمال ويُقوَّم الأداء الفردي والكلي للموظفين المؤدين لذلك العمل على أساس درجة الالتزام بها بما يحقق إنجاز المهام المحددة للوحدة (سواء كانت إدارة أو قسم أو شعبة أو غير ذلك).

لاشك أن لحكمة المشرف وحنكته وخبرته ومقدار معارفه ومجالها ومستوى مهارته الإشرافية دوراً كبيراً في نجاحه في مهمته الذي يقاس بنجاح الوحدة التي يشرف عليها المتمثل في تحقيقها لأهدافها بأيسر السبل وأقل التكاليف وعلو مستوى الأداء فيها ورقي أساليب التعامل بها مع المستفيدين من خدماتها، إلا أن تلك الصفات والمعطيات الذاتية للمشرف لا تكفي بمفردها إذ أن لتسيير العمل متطلبات مادية وأخرى إدارية ونظامية وتنظيمية في الغالب لا يملك المشرف صلاحية توفيرها كلها أو بعضها أو اتخاذ قرار بصددها، مما يتطلب دعمه بصفة مستمرة عن طريق تفهم وجهة نظره وتقدير مسؤوليته وإشعاره بالرغبة الصادقة في عونه على إنجاح مهمته

علاوة على إشراكه في رسم الخطط وبرامج العمل وعمليات اتخاذ القرارات مما يدخل في عموم عمله وبقدر مستواه الإشرافي ومساندة مواقفه الصائبة وعدم التخلي عنه في حالات فشله لأسباب لا يُسأل عنها.

ليس كل المشرفين ناجحين شأنهم في ذلك شأن ذوي المهن الأخرى فمنهم المبرِّز ومنهم من هو دون ذلك، ولا يعد فشل شخص ما في العمل الإشرافي دليلاً أو حتى مؤشراً على الفشل المطلق. وبالمقابل لا يمكن أن يعزى فشل من يمتهن الإشراف، في كل الحالات، إلى أسباب تتعلق بالبيئة الإدارية أو الوسط التنظيمي الذي يعمل فيه المشرف إذ أن هناك حالات يكون الفشل فيها راجع للمشرف ذاته كأن يكون فاقداً للتأهيل المناسب أو لتدني مستوى الجدية لديه أو لضعف الإحساس عنده بالمسؤولية أو غياب الميول أو الاستعداد للعمل الإشرافي أو لانعدام روح القيادة لديه، مما يستدعي التفكير بجدية عند تعيين المشرف في كل ما يمكن أن يساعد على حسن الاختيار للتقليل، ما أمكن، من احتمالات الفشل المرتبطة بشخص المشرف، لأن نجاح المشرفين وفشلهم يتفاوت أيضاً بتفاوت عوامل عديدة منها ما يتعلق بالصفات الذاتية، وذلك بقدر ما يوجد من فروق فردية بين من يتوقع أنهم، ظاهرياً، متساوون سواء في القدرات (التي رغم أنها خلقية الأصل أو متأصلة بالتربية، إلا أنها قابلة للتحسين) أو بالمعارف والمهارات التي

تكتسب بالتعلم والممارسة والتدرب الفصلي وعلى رأس العمل، وما يكتسب منها تتحكم فيه عدة عوامل وظروف من بينها القدرات الشخصية والقابلية والميول والاستعداد، والقدرة على حسن الاستفادة منها من قبل من يشرفون عليه، إذ أن عدم توظيف تلك الصفات والمكتسبات يؤدي إلى تواريها وتضاؤلها ثم اختفائها وما يصاحب ذلك من إحباط لدى من تُخذل مواهبه ومهاراته.

دواعي إعداد مرشد المدير في الخدمة المدنية :

لاشك أن توفر خبرة لكل من يرشح مشرفاً بالخط الأول من خطوط الإشراف (ذاك هو الإشراف المباشر)، مالم يكن الترشيح لمستوى إشرافي مباشر أو أعلى كأن يرشح مشرف بالمرتبة الثامنة لشغل وظيفة مشرف مباشر على عمل أوسع أو أكثر صعوبة أو أكبر مسؤولية بالمرتبة التاسعة، فإن احتمال توفر خبرة مناسبة يعتبر بمستواها ليس كبيراً في كل المجالات ولكل الأجهزة مما يؤدي بالضرورة إلى ترشيح من ليس لهم خبرة إشرافية سابقة. وهذا في حد ذاته ليس أمراً غريباً أو غير مألوف لأن اكتساب الخبرة في أي مجال لا يتأتى إلا من خلال ممارسة العمل ممارسة فعلية. والعمل الإشرافي لا يشذ عن تلك القاعدة.

لقد لوحظ في وزارة الخدمة المدنية أن نسبة عالية ممن يرشحون لوظائف الإشراف المباشر بمعظم الأجهزة الحكومية المشمولين بنظام الخدمة

المدنية، يُعتمد في اختيارهم على القناعة بكفاءة أدائهم لأعمالهم غير الإشرافية وما يعنيه ذلك من توفر خبرة فنية كافية لأن يسند إلى من تتوفر لديه مهمة الإشراف، أو لوجود خبرات مجانسة أو لوجود خلفية علمية ذات صلة بطبيعة أعمال الإدارة بالمهارات المرشح لها أي منهم، أو لكونهم قد حصلوا على تدريب فصلي ذي علاقة بالمهارات الإشرافية، أو ربما لأن المرشح هو الأقدم بين التنفيدين، أو لأنه الأول عند مفاضلته مع زملائه لغرض الترقية.

والملاحظة هنا لا تنصب على ضعف الخبرة الإشرافية أو انعدامها لدى من يرشح لعمل إشرافي للقناعة التامة بعدم إمكانية توفر ذوي الخبرة في كل الأحوال وفي كل المجالات علاوة على أن ذوي الخبرة أصلاً اكتسبوا الخبرة الإشرافية كمبتدئين لا خلفية لديهم عند تعيينهم مشرفين لأول مرة إلا في حدود الجوانب الفنية للعمل شأنهم في ذلك شأن غيرهم ممن يلتحق بالعمل لأول مرة، وإنما تنصب الملاحظة على أن من يرشح لعمل إشرافي لا يعد إعداداً مناسباً لمزاولة العمل المرشح له بالكفاءة المرجوة، سواء قبل الترشيح أو بعده، علاوة على عدم الاعتناء بتزويده بالأدوات التنظيمية والنظامية التي تعينه على حسن إدارته لعمله والعاملين تحت إشرافه وفق الضوابط النظامية والتنظيمية المعتمدة.

ورغم أن نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية

وكل ما له علاقة بشؤون الموظفين من ضوابط وإجراءات متاح للجميع ومُعد في أدلة ميسرة متوفرة لدى جميع الأجهزة الحكومية وتواصل وزارة الخدمة المدنية تحديثها، إلا أن المشرفين فيما عدا مديري شؤون الموظفين، ليسوا مطالبين للتعامل مع تلك الأدلة بكل تفاصيلها لتعاملهم مع الأنظمة المسيرة لأعمالهم أو الأدلة التنظيمية الخاصة بتلك الأعمال، كأداة من الأدوات الأساسية لسير العمل لكنهم مطالبون بمعرفة ما ينظم علاقتهم بمرؤسيهم ويعينهم على حسن إدارتهم من الضوابط والإجراءات التي يتم بها أو من خلالها ضبط الحقوق والواجبات الوظيفية.

ومانطبق على نظام الخدمة المدنية ينطبق أيضاً على ما يستحسن أن يلم به المشرف من معارف إدارية هامة كنشاط التخطيط في الدولة والموازنة العامة والمجالس والأجهزة التي تنظم شؤون موظفي الخدمة المدنية وأجهزة الرقابة عليها وأجهزة الإعداد والتدريب.

ولعدم تيسر ما يعين المشرفين المباشرين خصوصاً، والمديرين بصفة عامة، على الإحاطة بما تمت الإشارة إليه من تلك الأدوات النظامية والتنظيمية وغيرها مما يعد أدوات عمل أساسية أو مساندة، فقد اتجه العزم -بإذن الله- بوزارة الخدمة المدنية إلى إعداد مرشد موجه في الدرجة الأولى للمشرفين المباشرين يحوي بين دفتيه معارف عامة ذات صلة بالإدارة الحكومية وضوابط

نظامية وخطوات إجرائية تعينهم على التعامل مع مرؤوسيهم بشكل أكثر دقة فيما يتعلق بواجباتهم وحقوقهم مما يرجى أن يكون له مردودات إيجابية على سير العمل بالوحدات التنظيمية التي يشرفون عليها وعلى العاملين بها مما يسهم -بتوفيق الله- في رفع كفاءة الأداء الكلي للجهاز الحكومي وهو مطلب تسعى له وزارة الخدمة المدنية التي شرفها خادم الحرمين الشريفين -رعاه الله- بهذه المهمة عند حديثه السامي في افتتاح أعمال السنة الثالثة من الدورة الثانية لمجلس الشورى في الحادي والعشرين من شهر ربيع الأول لـ١٤٢٠هـ وذلك عند الحديث عن تحويل الديوان العام للخدمة المدنية إلى وزارة.

المشاركون في إعداد المرشد :

لم يكن من الممكن، أو حتى المناسب، أن تنفرد وزارة الخدمة المدنية بإعداد هذا المرشد، رغم تيسر الكفاءات القادرة على ذلك لديها، لا لشيء إلا لرغبة صادقة لدى المسؤولين بها في مشاركة الأجهزة والمجالس واللجان التي يشتمل المرشد على ما يعرِّف بها ومهامها ليكون هذا العمل جهداً مشتركاً تُستقى فيه المعلومات والخلفيات من منابعها وبأقلام ذوي الخبرة بها.

وعند الاتصال بأغلب تلك الأجهزة والمجالس واللجان وطرح الفكرة عليها وجدت الوزارة ترحيباً حاراً وحماساً كبيراً ورغبة صادقة في المساهمة مما سهل المهمة وهيأ لهذا المرشد أن يخرج إلى

حـيــز الوجــود بما يحــقق -بإذن الله- الأهداف السامية الباعثة إلى التفكير فيه وإنجازه. فلتلك الأجهزة والمجالس واللجان الشكر الجزيل والتقدير على إسـهامـاتهـا القيـمـة ونخص بالشكر أولئك المختصين بتلك المجالس والأجهزة واللجان الذين تولوا تحـرير مـا يخص كل منهـا. وتلك المجـالس والأجهزة هي:

أولاً: المجالس:

- مجلس الوزراء.
- مجلس الخدمة المدنية.
- المجلس الاقتصادي الأعلى.
- مجلس القوى العاملة (سابقاً).
- مجلس التعليم العالي.
- مجالس إدارة المؤسسات العامة.
- مجالس الجامعات.

ثانياً: اللجان العليا والمركزية:

- اللجنة العليا للإصلاح الإداري.
- اللجنة العليا لسياسة التعليم.
- لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية.
- لجان معادلة الشهادات.

ثالثاً: الوزارات:

- وزارة الخدمة المدنية.
- وزارة المالية.
- وزارة التعليم العالي.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط.
- وزارة الشئون الاجتماعية.

رابعاً: المؤسسات العامة :

- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني.
- المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.
- معهد الإدارة العامة.

خامساً : الدواوين :

- ديوان المراقبة العامة.
- ديوان المظالم.

سادساً : الهيئات العامة :

- هيئة الرقابة والتحقيق.

الفصل الأول: يستعرض هذا الفصل أهم المجالس والأجهزة الحكومية واللجان التي لها علاقة بالخدمة المدنية والتنمية الإدارية من حيث نشأتها وأهم اختصاصاتها بهدف التعريف بها وبالأنشطة التي تمارسها تنفيذاً لاختصاصها ومسؤولياتها وعلاقتها بالأجهزة الحكومية ونشاطاتها.

الفصل الثاني: الوظيفة الإشرافية والعملية الإدارية:

يتناول هذا الفصل المفاهيم الأساسية للوظيفة الإشرافية والمهارات الأساسية التي يجب توفرها لدى المشرف لإنجاح العملية الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة والتنسيق وذلك من خلال استعراض بعضها مع التركيز على أهم جوانبها التي يحتاجها المشرف في أداء عمله الإشرافي.

الفصل الثالث : أنظمة الخدمة المدنية وتطبيقاتها :

يركز هذا الفصل على أنظمة الخدمة المدنية ولوائحها التنفيذية ويخص القواعد والضوابط التي تنظم حقوق الموظفين وواجباتهم بالتفصيل، بتسمية الأنظمة واللوائح التي تحكم شؤون العاملين في الخدمة المدنية وإيضاح حركة الوظائف العامة من إحداث ورفع وتحوير ونقل وخفض وإلغاء، وتصنيف، والإشارة إلى البدلات والمكافآت والتعويضات التي تصرف للموظف عند توفر موجبات صرفها، والإجازات التي تمنح له كالإجازات العادية والمرضية والاضطرارية والدراسية وإجازة الوضع وعدة الوفاة (للموظفات)، والعقوبات التي توقع على الموظف عند ارتكابه المخالفات، وأسباب إنهاء الخدمة كالاستقالة والفصل للانقطاع عن العمل والفصل التأديبي والإحالة على التقاعد وما يترتب على ذلك من حقوق تقاعدية والدور الإجرائي الأوّلي للمشرف فيما تمت الإشارة إليه وغيره مما ينظم شؤون الموظفين.

ختام ورجاء :

لن يؤدي هذا المرشد غرضه مالم يلق التفهم والحماس والتعاون وأخذه مأخذ الجد واعتباره وسيلة معينة تزداد فائدتها بحسن استخدامها.

لقد بذل في هذا المرشد جهود كبيرة وأخذ

إعداده مدة ليست بالقصيرة وروجع عدة مرات واستشير بعض الأخوة المشرفين فيه تلمساً لكل ما يساعد على الوصول به إلى ما يجعله مفهوماً وسهلاً ومقبولاً وقابلاً للاستخدام.

ورغم ذلك لا ندّعي أنه بلغ درجة الكمال لاعتقادنا بأن مجال تحسينه مازال واسعاً، لذا نتطلع، صادقين، إلى الأخوة الكرام من مستخدمي هذا المرشد راجين مدّ يد العون والتعاون في تحسينه والارتقاء بمستواه لتكون الفائدة منه أيسر وأكبر وذلك باقتراح ما يمكن أن يضاف إليه أو إيضاح ما بدا منه مبهماً أو تفصيل ما ورد به مجملاً أو اختصار ما جاء به مكرراً أو مطولاً.

نسأل الله العليّ القدير التوفيق والسداد للجميع،،،

وآخر دعوانا أن الحمد لله ربّ العالمين،،،

عبدالرحمن بن عبدالمحسن العبدالقادر

نائب وزير الخدمة المدنية

الرياض ١٤/٣/١٤٢١هـ

الفصل الأول

الأجهزة ذات العلاقة
بالخدمة المدنية والتنمية
الإدارية والتدريبية

الفصل الأول
الأجهزة ذات العلاقة بالخدمة المدنية والتنمية الإدارية والتدريبية

أولاً : مجلس الوزراء

أ - تعريفه :

هو هيئة يرأسها الملك وقد صدر نظام مجلس الوزراء بالأمر الملكي رقم (أ/١٣) وتاريخ ١٤١٤/٣/٣هـ، ويتألف المجلس من رئيس ونواب رئيس وعضوية وزراء (وزير وزارة، وزير دولة) يعينون بأمر ملكي ويدخل في تشكيلات المجلس الإدارية (ديوان رئاسة مجلس الوزراء، الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وهيئة الخبراء).

الإختصاصات :

١- رسم السياسة (الداخلية والخارجية والمالية والاقتصادية والتعليمية والدفاعية) وجميع الشئون العامة للدولة والإشراف على تنفيذها.

٢- النظر في قرارات مجلس الشورى.

٣- دراسة الأنظمة، والمعاهدات والاتفاقيات الدولية والإمتيازات، وإصدارها أو تعديلها بموجب مراسيم ملكية.

٤- مراقبة تنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات.

٥- إحداث وترتيب المصالح العامة.

٦- متابعة تنفيذ الخطة العامة للتنمية.

٧- إنشاء لجان تتحرى عن سير أعمال الوزارات والأجهزة الحكومية حيث ينظر المجلس في نتيجة أعمال هذه اللجان والبت في النتيجة.

٨- دراسة ميزانية الدولة واعتماد الحساب الختامي عن العام المنقضي المرفوع من وزير المالية والاقتصاد الوطني إلى رئيس مجلس الوزراء.

ثانياً : مجلس الخدمة المدنية

صـــــدر أمــــر ملكي رقم (أ/١٩٢) وتاريخ ١٤٢٥/٦/٢١هـ بإعادة تشكيل مجلس الخدمة المدنية لمدة ثلاث سنوات على النحو التالي:

١- رئيس مجلس الوزراء - رئيساً

٢- نائب رئيس مجلس الوزراء - نائباً.

٣- وزير الخدمة المدنية - عضواً.

٤- وزير الدولة وعضو مجلس الوزراء الدكتور مطلب النفيسة - عضواً.

٥- وزير المالية - عضواً.

٦- وزير الصحة - عضواً.

٧- وزير التجارة والصناعة - عضواً

٨- وزير الاقتصاد والتخطيط - عضواً.

٩- وزير الدولة عضو مجلس الوزراء سابقاً مدني عبدالقادر علاقي - عضواً.

١٠- مدير جامعة الملك خالد - عضواً.

أ - **التعريف** :

هو جهاز يتولى تخطيط وتنظيم شئون الخدمة المدنية في الوزارات والمصالح الحكومية وقد أنشيء المجلس بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٤٨) وتاريخ ١٣٩٧/٧/١٠هـ ويرأسه خادم الحرمين الشريفين رئيس مجلس الوزراء ويتولى صاحب السمو الملكي نائب رئيس مجلس الوزراء منصب نائب رئيس المجلس ويضم في عضويته سبعة وزراء وواحد من ذوي الاختصاص ويعتبر وزير

الخدمة المدنية عضواً ثابتاً في المجلس، ويتبع المجلس أمانة عامة تقوم بعرض الموضوعات على المجلس عند استكمالها، ودراستها من قبل اللجنة التحضيرية التي تتولى دراسة ما يحال إليها من معاملات من قبل وزير الخدمة المدنية أو الأمين العام للمجلس لدراستها والتوصية حيالها، كما تقوم الأمانة العامة للمجلس بإعداد التقارير والدراسات ذات العلاقة بأنشطة المجلس.

ب - الإختصاصات :

يختص مجلس الخدمة المدنية بالمهام والمسؤوليات التالية :

١- اقتراح الأنظمة المتعلقة بشؤون الخدمة المدنية لإصدارها بالطرق النظامية.

٢- إصدار اللوائح المتعلقة بشؤون الخدمة المدنية وإبداء الرأي في المعاملات التي ترفع من الوزارات والمصالح الحكومية ذات العلاقة بالعاملين بالخدمة المدنية.

٣- التعاون مع الجهات المختصة في المجالات الآتية:

- رسم السياسات العامة للخدمة المدنية ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذها.
- تنمية القوى العاملة في الجهاز الحكومي ورفع كفايتها الإنتاجية عن طريق التدريب والإعداد.
- تطوير التشكيلات والنظم الإدارية القائمة في الأجهزة الحكومية وتحسين إجراءات وأساليب العمل فيها.

- إحكام الرقابة الإدارية على جميع ما يؤدى ضمن شؤون الخدمة المدنية من أعمال وإجراءات من قبل الأجهزة العاملة في الدولة بما في ذلك الأجهزة ذوات الشخصية المعنوية العامة والتأكد من تمشيها مع الأنظمة واللوائح.

- تصنيف الوظائف.

- دراسة معدلات الأجور والرواتب واقتراح تعديلها وكذلك تحديد وتنظيم صرف المكافآت والبدلات للعاملين في الخدمة المدنية.

- ما يتم إسناده إليه مستقبلاً من اختصاصات أخرى بقرار من مجلس الوزراء.

ثالثاً: وزارة العمل

صـــدر قـــرار مـــجلس الوزراء رقم (٢٧) وتاريخ ١٤٢٥/٢/١هـ المتضمن ما جاء في فقرتيه مايلي:

أولاً: فصل وزارة العمل والشئون الاجتماعية إلى وزارتين مـسـتـقلتين، تسـمى الأولى وزارة العـمل، وتسمى الثانية (وزارة الشئون الاجتماعية)،

ثانيـاً: إنهـاء عـمل مـجلس القـوى العـاملة، ونقل اختصاصاته وصلاحياته إلى وزارة العمل.

ثالثـاً: تتـولى وزارة العـمل مـسـؤوليـة جـمـيع النشاطات التي تتعلق بشؤون العمل والعمال التي تقوم بها حالياً وكالة العمل، ومن ذلك:

أ- تطبيق نظام العمل والعمال.

ب- الشئون المتعلقة بالمنازعات العمالية.

جـ- التوظيف في القطاع الأهلي.

د- شئون الاستقدام، وفقاً لما جاء في الأمر السامي رقم (٣٤٤٥٧) وتاريخ ١٤٢٣/٨/٢هـ الخـاص بتنظيم عملية تأشيرات الدخول إلى المملكة لغرض العمل.

هـ- كل ما يتعلق بتنظيم العلاقات مع الدول العربية والأجنبيـة والمنظمـات الدوليـة والهيئـات الإقليـميـة العربية والدولية فيما يختص بشئون العمل والعمال.

رابعاً: يرأس وزير العمل مجلس إدارات المؤسسات التالية:

١- المؤسسة العامة للتأمينات الإجتماعية.

٢- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني.

٣- صندوق تنمية الموارد البشرية.

رابعاً : مجلس التعليم العالي

أ - التعريف :

هو السلطة العليا المسؤولة عن شئون التعليم فوق المستوى الثانوي والإشراف عليه والتنسيق بين مؤسساته عدا التعليم العسكري وقد تمت الموافقة على نظام مجلس التعليم العالي والجامعات بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٦٠) وتاريخ ١٤١٤/٦/٢هـ ويتألف من رئيس مجلس الوزراء رئيس اللجنة العليا لسياسة التعليم رئيساً ووزير التعليم العالي نائباً للرئيس وعضوية كل من وزير التربية والتعليم، ووزير المالية، وزير العمل، وزير الإقتصاد والتخطيط، وزير الخدمة المدنية، ومديرو الجامعات.

ب - الإختصاصات :

١- توجيه التعليم الجامعي بما يتفق والسياسة المرسومة لذلك.

٢- الإشراف على تطوير التعليم الجامعي في جميع قطاعاته.

٣- تحقيق التنسيق بين الجامعات وبخاصة في مجال الأقسام العلمية والدرجات الجامعية.

٤- الموافقة على إنشاء كليات، ومعاهد، وأقسام علمية، ومراكز بحث، وعمادات مساندة في الجامعات القائمة. وللمجلس دمج هذه الكليات والمعاهد والأقسام والمراكز والعمادات بعضها ببعض أو إلغاء ما يقتضي الأمر إلغاؤه.

٥- إقرار القواعد الخاصة بإنشاء المتاحف، والجمعيات العلمية، وإصدار الدوريات.

٦- إصدار اللوائح المشتركة للجامعات.

٧- إصدار اللوائح المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات الوظيفية من السعوديين والمتعاقدين بمن فيهم أعضاء هيئة التدريس، ويشمل ذلك (مرتباتهم، ومكافآتهم، وبدلاتهم) وذلك بعد إعدادها من قبل كل من وزارة التعليم العالي، ووزارة المالية، ووزارة الخدمة المدنية).

٨- إصدار القواعد المنظمة لتعيين أعضاء هيئة التدريس من السعوديين، وترقياتهم، وإعارتهم، وندبهم ونقلهم إلى وظائف أخرى داخل الجامعة أو خارجها وعودتهم إلى وظائفهم الأكاديمية وذلك بعد إعدادها من قبل كل من وزارة التعليم العالي، ووزارة الخدمة المدنية.

٩- إصدار اللائحة المنظمة للشؤون المالية في الجامعات بما في ذلك القواعد المنظمة لمكافآت وإعانات الطلبة وغيرهم وذلك بعد إعدادها من قبل كل من وزارة التعليم العالي، ووزارة المالية.

١٠- إقرار القواعد اللازمة لتشجيع الكفاءات السعودية المتوفرة خارج الجامعات للقيام بالتدريس في كليات الجامعة ومعاهدها، أو للقيام بإجراء بحوث محددة بمراكز البحث العلمي، وتحديد مكافآتهم.

١١- إقتراح تعديل نظام مجلس التعليم العالي والجامعات.

١٢- مناقشة التقرير السنوي لكل جامعة ورفعه إلى رئيس مجلس الوزراء.

١٣- إقرار القواعد اللازمة لاستحداث البرامج والتخصصات والقواعد المنظمة للتقويم الذاتي والإعتماد الأكاديمي الخارجي لبرامج الدراسات الجامعية والعليا.

١٤- إقرار القواعد المنظمة لإنشاء مؤسسات أهلية للتعليم فوق الثانوي والترخيص لها والإشراف عليها.

١٥- ما يحيله إليه رئيسه من موضوعات.

وللمجلس تكوين لجان دائمة أو مؤقتة من بين أعضائه أو من غيرهم لدراسة ما يكلفهم به.

خامساً : المجلس الاقتصادي الأعلى

التعريف :

أ- هو مجلس يعنى بالأعمال والمهام اللازمة لأداء مجلس الوزراء لمسؤولياته وممارسته لاختصاصه فيما يتعلق بالشئون والقضايا الإقتصادية واتخاذ القرارات نحوها وقد أنشئ المجلس بموجب الأمر الملكي الكريم رقم (أ/١١٢) وتاريخ ١٤٢٠/٥/١٧هـ ويرأسه ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء ورئيس مجلس الوزراء ووزير الدفاع والطيران والمفتش العام نائباً للرئيس وعضوية كل من رئيس اللجنة العامة لمجلس الوزراء واثنين من وزراء الدولة أعضاء مجلس الوزراء ووزراء المالية، والإقتصاد والتخطيط، والتجارة، والعمل، والبترول والثروة المعدنية، ومحافظ مؤسسة النقد العربي السعودي.

ب- الإختصاصات :

مع مراعاة ماتقضي به الأنظمة، يختص المجلس الاقتصادي الأعلى - دون حصر - بمايلي:

١- بلورة السياسة الإقتصادية وصياغة البدائل الملائمة.

٢- التنسيق بين الجهات الحكومية التي تتصل أعمالها مباشرة بالإقتصاد الوطني لتحقيق الترابط والتكامل بين أعمالها، واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لذلك.

٣- متابعة تنفيذ السياسة الاقتصادية وما

تقـضي به قـرارات مـجلس الوزراء في الشـؤون والقـضـايا الإقـتـصـادية، واتخـاذ كافـة الإجـراءات اللازمـة لذلك، ورفع تقرير دوري بذلك إلى مـجلس الوزراء.

٤ دراسة مايلي:

أ- الإطار العـام لخطة التنمـيـة الذي تعـده وزارة الإقـتـصـاد والتـخطيط، ومـشـروع الخطة، وتقـارير متابعتها، والتقرير الإقتصادي.

ب- السـيـاسـة المالـيـة وأسـس إعـداد مـشـروع الميـزانية وأولويات أوجـه الإنفـاق التي تبلورها وزارة المالية وتعد ميزانية الدولة في ضوئها.

ج- مشـروع ميـزانيـة الدولـة وميـزانيـات الأجهـزة ذوات الشـخصيـة المعنوية العـامـة التي تعـدها وزارة المالية.

د- السـيـاسـات التـجارية على الصـعيـدين المحلي والدولي، والقـواعد التي تنظم سـوق العمل وأسـواق المال وتحـمي مـصـالح المسـتهلك، وتلك التـي تهيء المناخ الملائم للمنافسـة والإسـتـثـمـار، والسـيـاسـات الصناعية والزراعية، التي تعدها الجهات المعنية.

هـ- ما ترفعه اللجان والجهات الحكومية لمجلس الوزراء من تقـارير وغـيـرها فـيـمـا يـتـعلق بالشـؤون والقـضـايا الإقـتـصـادية بما في ذلك مـا يـتـصل بمستويات الأسـعار السـائدة، والرسـوم والضـرائب والتعرفات بأنواعها وإيرادات الدولة واستثماراتها وإنفـاقها ومصروفـاتها، ووضـع الدين العـام للدولة، والقروض، والإمتيـازات، وما ترفعـه اللجنة الوزارية

للتخصيص، ولجنة التوازن الاقتصادي واللجنة الوزارية المشكلة بالأمر السامي رقم ٨/١٥٤ وتاريخ ١٤٠٤/١/٢٧هـ، وأعمال اللجان المشتركة في المجال الإقتصادي، والحساب الختامي للدولة والحسابات الختامية للأجهزة ذوات الشخصية المعنوية العامة.

و- مشروعات الأنظمة واللوائح المتعلقة بالشؤون والقضايا الإقتصادية ومشروعات الإتفاقيات الإقتصادية والتجارية والأنظمة التي تحمي البيئة، وذلك بالتعاون مع الجهات المختصة.

ز- ما يحال إليه من مجلس الوزراء أو المقام السامي الكريم.

٥- اتخاذ ما يلزم لإعداد الدراسات والتقارير والبحوث حول الموضوعات ذات الصلة بالإقتصاد وذلك بتكليف الجهات الحكومية ذات العلاقة أو التعاقد مع بيوت الخبرة أو الإستعانة بمن يراه من الخبراء. ويستمع المجلس الإقتصادي الأعلى لما يقدمه محافظ مؤسسة النقد العربي السعودي من معلومات وتقارير وسياسات نقدية.

٦- إعداد تقرير دوري عن الإقتصاد الوطني بناء على ما تعده الجهات المختصة.

٧- ممارسة الإختصاصات التي تسند إليه نظاماً.

سادساً : مجالس إدارة المؤسسات العامة

المؤسسة العامة : هي منظمة تقوم بإدارة بعض المصالح العامة إدارة مستقلة وهي ذات شخصية معنوية تتمتع بالاستقلال المالي والإداري وتختلف طبيعة الأنشطة التي تمارس من مؤسسة إلى أخرى فقد تكون نشاط اقتصادي أو تعليمي أو اجتماعي أو إداري أو مالي.(*)

وتتمثل السلطة التقريرية في معظم المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية في مجلس إدارة المؤسسة وتختلف التسمية لهذه السلطة حيث يمارس السلطة التقريرية في الجامعات المجلس الأعلى للجامعة وفي صندوق التنمية العقارية لجنة تسمى «لجنة الإدارة» إلا أن هذه الأجهزة في الغالب تمارس نفس الإختصاصات والصلاحيات التي تمارسها مجالس الإدارة في المؤسسات الأخرى ويتشكل مجلس الإدارة من رئيس ومجموعة من الأعضاء يتفاوت عددهم بحسب أهمية وحجم النشاط الذي تمارسه المؤسسة العامة.

الإختصاصات :

- وضع السياسة العامة التي تسير عليها المؤسسة ومراقبة تنفيذها.
- إصدار القرارات واللوائح الداخلية (الإدارية والمالية والفنية) بما في ذلك ترتيب وتحديد الوظائف.

(*) نواف كتفان ومحمود عاطف لنيا ـ المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية (دراسة نظرية وتطبيقية).

- اقتراح اللوائح المتعلقة بتعيين موظفي المؤسسة ومستخدميها -السعوديين- وغير السعوديين- وترقيتهم وتحديد رواتبهم وأجورهم ومكافآتهم، وذلك في حدود الأنظمة واللوائح التي تحكم وضع العاملين في المؤسسات العامة ولا تعتبر اللوائح الخاصة بموظفي ومستخدمي المؤسسة والتي يقترحها مجلس الإدارة نافذة إلا بعد المصادقة عليها من مجلس الوزراء.

- تحديد صلاحيات ومسئوليات مدير عام المؤسسة.

- وضع مشروع الميزانية العامة للمؤسسة وإقراره واستصدار مرسوم خاص به.

- تعيين كبار موظفي المؤسسة والمستشارين والخبراء وتحديد صلاحياتهم ورواتبهم ومكافآتهم.

- إبرام الاتفاقيات والعقود مع المؤسسات الأخرى أو الشركات.

- تأليف اللجان الفرعية من أعضاء المجلس أو من سواهم لبحث الموضوعات التي تدخل في اختصاصه.

- قبول الإعانات والهبات والوصايا.

- تفويض كل سلطاته وصلاحياته أو بعضها لرئيسه.،

سابعاً : مجالس الجامعات

أنشئت بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٦٠) وتاريخ ١٤١٤/٦/٢هـ ويتولى المجلس تصريف الشئون العلمية والإدارية والمالية وتنفيذ السياسة العامة للجامعة ويتألف مجلس الجامعة من وزير التعليم العالي رئيساً ومدير الجامعة نائباً للرئيس وعضوية كل من وكلاء الجامعة، أمين عام مجلس التعليم العالي، العمداء وثلاثة من ذوي الخبرة يعينهم وزير التعليم العالي لمدة ثلاث سنوات

الإختصاصات :

١- اعتماد خطة التدريب والابتعاث.

٢- اقتراح إنشاء كليات، ومعاهد، وأقسام، ومراكز بحث، وعمادات مساندة، واقتراح تعديل أسمائها، أو دمجها أو إلغائها.

٣- إقرار التخصصات العلمية وبرامج الدراسات العليا.

٤- منح الدرجات العلمية لخريجي الجامعة.

٥- منح الدكتوراه الفخرية.

٦- تحديد تفصيلات التقويم الدراسي وفقاً للإطار العام لبداية الدراسة ونهايتها وتحديد الإجازات التي تتخللها.

٧- إعارة أعضاء هيئة التدريس: وندبهم وإيفادهم لمهمات علمية، ومنحهم إجازة التفرغ العلمي، وإنهاء خدماتهم وفق القواعد المنظمة لذلك.

٨- إقرار المناهج وخطط الدراسة والكتب المقررة والمراجع بناء على اقتراح مجالس الكليات والمعاهد المختصة.

٩- اقتراح المكافآت والإعانات للطلاب على اختلاف أنواعها.

١٠- الموافقة على مشروع ميزانية الجامعة ورفعها إلى وزير التعليم العالي.

١١- إقرار اللوائح الداخلية للجامعة مما لا يرتب مزايا مالية أو وظيفية.

١٢- اقتراح اللوائح الخاصة بالجامعة أو تعديلها.

١٣- مناقشة التقرير السنوي تمهيداً لعرضه على مجلس التعليم العالي.

١٤- تحديد المبالغ التي تخصص لكل كلية ومعهد وعمادة مساندة ومركز بحث مستقل للإنفاق منها في حدود اللائحة المالية.

١٥- مناقشة الحساب الختامي للجامعة تمهيداً لرفعه إلى رئيس مجلس الوزراء.

١٦- إقرار خطط النشاط اللامنهجي للجامعة.

١٧- البت في تعيين أعضاء هيئة التدريس بناء على توصية المجلس العلمي.

١٨- قبول التبرعات والهبات والوصايا وغيرها على ألا تتعارض مع الغرض الأساسي الذي أنشئت من أجله الجامعة.

١٩- وضع القواعد المنظمة للطلاب الزائرين أو المحولين من الجامعة وإليها.

٢٠- النظر في الموضوعات التي يحيلها إليه وزير التعليم العالي أو مدير الجامعة أو التي يقترح أي عضو من أعضاء المجلس عرضها وللمجلس تكوين لجان دائمة أو مؤقتة من بين أعضائه أو من غيرهم لدراسة ما يكلفهم به.

ثامناً: اللجنة العليا للإصلاح الإداري

أ – التعريف:

هي لجنة وزارية عليا تتولى عملية تنظيم الجهاز الإداري للدولة وحل مشكلاته ورفع كفاءته والعمل على تحسين الأداء وترشيد الإنفاق الإداري في مؤسسات الدولة وإدخال التغييرات التي تحقق ذلك. ويرأسها رئيس مجلس الوزراء ومعالي وزير المالية نائباً للرئيس وأربعة أعضاء من بينهم معالي وزير الاقتصاد والتخطيط ومعالي وزير الخدمة المدنية وقد تم إنشاؤها بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠) وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ وتم إعادة تشكيلها أخيراً بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٩٩) وتاريخ ١٤١١/٦/١٤هـ ويتبعها الأمانة العامة واللجنة الإدارية والتحضيرية.

ب- الإختصاصات:

تختص اللجنة العليا للإصلاح الإداري بمهام منها:

١- وضع وإقرار الخطة العامة لتنظيم الإدارة الحكومية وإصدار القرارات والتعليمات اللازمة لتنفيذ الخطة العامة.

٢- دراسة وإقرار نتائج التقارير والتوصيات المقدمة من قبل اللجنة الإدارية أو التحضيرية.

٣- دراسة مشروعات الأنظمة الجديدة أو التعديلات على الأنظمة الحالية تمهيداً لرفعها إلى

الجهات المختصة لإصدارها بالطرق النظامية الواجبة.

٤- أخذ رأي مجلس الوزراء بالقرارات التي ترى اللجنة ضرورة عرضها على المجلس لأخذ الرأي فيها أو لإحاطة المجلس علماً بها.

٥- إبلاغ الوزارات والمصالح الحكومية بواسطة رئيس اللجنة بالقرارات والتعليمات الواجبة التنفيذ.

٦- دعوة المسئولين في أي وزارة ومصلحة حكومية للاستئناس برأيهم فيما هو معروض على اللجنة من تقارير وتوصيات.

٧- دراسة وإقرار الخطة العامة لمراقبة وتتبع تنفيذ القرارات التي تصدرها اللجنة وتبليغ الإدارات الحكوية بها.

٨- اتخاذ جميع الإجراءات التي تحقق بصفة مباشرة أو غير مباشرة إصلاح الجهاز الإداري الحكومي أو التي من شأنها تسهيل تحقيق هذا الإصلاح.

تاسعاً : اللجنة العليا لسياسة التعليم

أ - التعريف :

هي لجنة وزارية عليا يرأسها رئيس مجلس الوزراء ومعالي وزير التربية والتعليم نائباً للرئيس وعضوية كل من وزير التعليم العالي، وزير العمل، وزير الخدمة المدنية، وزير الثقافة والإعلام، وزير الحج، وزير الشئون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، وهي تقوم برسم وتخطيط السياسة التعليمية الشاملة للتعليم في المملكة بصفة عامة وإعداد مشروع متكامل لتحقيق ذلك. وقد تم إنشاؤها بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٣/١/٢٧هـ المبلغ برقم ٢٥٧٧ في ١٣٨٣/١/٢٨هـ ويتبع اللجنة العليا لسياسة التعليم أمانة عامة ولجنة تحضيرية.

ب- الإختصاصات :

تختص اللجنة العليا لسياسة التعليم بمهام منها:

١- رسم السياسة التعليمية العامة للدولة بمختلف جهاتها ومناطقها.

٢- إقرار الخطط التعليمية وأنظمتها العامة.

٣- إقرار مشروعات الخطط التربوية والمتوسطة والقصيرة في ضوء احتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بهدف توفير الخدمات التعليمية الأساسية.

٤- توزيع الخدمات التعليمية على جميع أنحاء

المملكة في ضوء سياسة الدولة وخطتها لتعميم التعليم لجميع المواطنين.

٥- التنسيق بين مراحل التعليم المختلفة والقطاعات التعليمية المتنوعة من أجل الحصول على أكبر عائد من التعليم لأبناء المملكة.

٦- إقرار الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسات التعليمية، لتطوير الخطط والمناهج الدراسية، بما يحقق أهدافها وأهداف المرحلة التعليمية والمجتمع السعودي.

٧- إقرار وضع سياسة محو الأمية وتعليم الكبار المقترحة من قبل المؤسسات التربوية بالمملكة.

٨- إقرار سياسة القبول لمختلف مراحل التعليم المقترحة من قبل المسؤولين في أجهزة التعليم المتعددة بالمملكة.

٩- اتخاذ القرارات التي توجه مسيرة التعليم في المملكة.

١٠- إقرار لوائح الامتحانات المعدة من قبل المؤسسات التعليمية في المملكة.

عاشراً : لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية

أ- التعريف :

هي لجنة تقوم باعتماد سياسة التدريب والابتعاث الواردة من الأجهزة الحكومية وقد أنشئت بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٨٠٠ وتاريخ ١٤٠٤/٢/٤هـ، يرأسها معالي وزير الخدمة المدنية وعضوية كل من مدير عام معهد الإدارة العامة، وكيل وزارة التعليم العالي، وكيل وزارة التربية والتعليم، وكيل وزارة الاقتصاد والتخطيط، وكيل وزارة العمل، نائب محافظ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، وكيل وزارة المالية لشئون الميزانية والتنظيم ومقرها وزارة الخدمة المدنية.

ب- الإختصاصات :

تختص هذه اللجنة بمهام منها :

١- وضع السياسات التفصيلية والشروط والضوابط المتعلقة بتدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية وتحديد الهدف منها.

٢- دراسة خطط التدريب والابتعاث بالجهات الحكومية واعتمادها.

٣- تلقي المنح في البرامج التدريبية والدراسية الواردة من الجهات التدريبية وتقرير كيفية الاستفادة منها مع تحديد مدة التدريب والابتعاث لها.

٤- وضع الضوابط التي تنظم عملية إلحاق الموظف بالبرامج التدريبية والدراسية.

٥- تلقي طلبات إنشاء معاهد ومراكز تدريب موظفي الخدمة المدنية في الداخل لدراستها وعند القناعة بجدوى إنشائها تعرض على مجلس القوى العاملة لاتخاذ ما يراه مناسباً.

٦- التنسيق بين مراكز تدريب الموظفين ومتابعة نشاطها وإعطاء المشورة لها ودراسة مدى استفادة الأجهزة الحكومية منها.

٧- دراسة البرامج التدريبية والإعدادية المعدة لموظفي الخدمة المدنية في الداخل واعتمادها باستثناء البرامج التي تقدمها جهات التدريب المركزية وتحديد المعاملة المالية والوظيفية للمشاركين بهذه البرامج.

٨- دراسة طلبات الأجهزة الحكومية إلحاق موظفيها ببرامج تدريبية أو برامج دراسية في الخارج والبت فيها.

٩- متابعة كيفية قيام الأجهزة الحكومية تنفيذ خطط التدريب والابتعاث المعتمدة لها من قبل اللجنة وتقرير ما تراه كفيلاً بالتغلب على ما تواجهه من عقبات.

١٠- النظر في تعويض الموظف المتدرب خارج مقر عمله عن تذاكر الإركاب التي تمنح له بموجب المادة (٢٩/٣٤) من لائحة التدريب.

الحادي عشر : لجان معادلة الشهادات

١- لجنة معادلة الشهادات دون الجامعية.

ومقرها وزارة التربية والتعليم حيث تتولى هذه اللجنة مهمة معادلة الشهادات دون الجامعية التي تصدر من مؤسسات تعليمية لا تشرف عليها الجهات التعليمية بالمملكة.

٢- لجنة معادلة الشهادات الجامعية.(*)

ومقرها وزارة التعليم العالي وتتولى تقييم ومعادلة الشهادات الدراسية الجامعية بما فيها دبلومات الدراسات العليا والماجستير والدكتوراه وتحديد الجامعات التي تعتمد شهاداتها والشهادات المؤهلة للالتحاق بالجامعات ومعاهد التعليم العالي وتتكون اللجنة من سعادة وكيل وزارة التعليم العالي وثمانية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات بالمملكة من مختلف التخصصات العلمية حيث يصدر بتسميتهم قرار لاحق من وزير التعليم العالي ويتولى أحد أعضاء اللجنة (بناءً على اختيار الرئيس) أمانة اللجنة.

٣- معادلة الشهادت الصحية المهنية.

تتولى الهيئة السعودية للتخصصات الصحية (التي يرأس معالي وزير الصحة مجلس الأمناء بها الذي يقوم على أعمال الهيئة) معادلة الشهادات الصحية المهنية الصادرة من الجامعات والهيئات والمجالس الطبية في الجهات الحكومية التي تصدر شهادات الاختصاص كالزمالات والعضويات وما شابهها.

(*) تتولى المجالس العلمية بالجامعات معادلة الشهادات العلمية لأعضاء هيئة التدريس بها.

الثاني عشر: وزارة الخدمة المدنية

أ- التعريف :

هي مصلحة حكومية عامة تتولى الإشراف على شئون الخدمة المدنية في الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات العامة والأجهزة ذوات الشخصية المعنوية وترتبط برئيس مجلس الوزراء. وقد مرت وزارة الخدمة المدنية (الديوان العام للخدمة المدنية سابقاً) منذ إنشائها بعدة مراحل بداية من ١٣٤٧هـ وحتى صدور الأمر الملكي رقم أ/٢٨ وتاريخ ١٤٢٠/٣/١هـ الذي تضمن إنشاء وزارة الخدمة المدنية التي تتولى اختصاصات الديوان العام للخدمة المدنية.

ب- الإختصاصات :

تتولى وزارة الخدمة المدنية عدداً من المهام والاختصاصات من بينها:

- رفع كفاءة الأداء في الوظيفة العامة وتطوير الخدمة المدنية وإعادة تنظيم الفرص الوظيفية.
- مراقبة تنفيذ أنظمة الخدمة المدنية واللوائح والقرارات المتعلقة بها.
- إجراء الدراسات والبحوث في هذا المجال. وإبداء الرأي النظامي في المسائل المتعلقة بشئون الخدمة المدنية.
- اقتراح الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون الخدمة المدنية وتقديمها إلى مجلس الخدمة

المدنية ووضع القواعد والإجراءات الخاصة بشغل الوظائف العامة.

- تصنيف الوظائف واقتراح الرواتب والمزايا المادية الأخرى وكذلك دراسة الوظائف المطلوب إحداثها في الميزانية العامة للدولة.

- حفظ معلومات متكاملة عن الموظفين والوظائف بالأجهزة الحكومية (الحاسب الآلي بالوزارة) بما يكفل تكامل المعلومات المطلوبة عن كل موظف.

- التعاون مع إدارات شئون الموظفين وتوجيهها فيما يتعلق بشؤون الوظيفة العامة.

- فحص تظلمات الموظفين المحالة إليه من الجهات المختصة وإبداء الرأي فيها.

الثالث عشر: وزارة المالية

صـــــدر الأمـــــر الملكي رقـم (أ/٢) وتاريخ ١٤٢٤/٢/٢٨هـ المتضمن في الفقـرة (٥) من أولاً مـايلي: (نقل نشـاط الاقـتـصـاد من وزارة الماليـة والاقـتـصـاد الـوطني إلى وزارة التـخطيط وتعـديل مسماها بحيث يكون «وزارة الاقتصاد والتخطيط» وتعـديل مـسـمى وزارة الماليـة والاقـتـصـاد الـوطني بحيث يكون «وزارة المالية».

أ- التعريف :

هي مصلحة حكومية عامة تعنى بالأمور المالية وإعداد الميزانية العامة للدولة وتحديد مواردها ومصروفاتها وما يتبع ذلك من أمور أخرى ذات علاقة. وقد أنشئت بالأمر الملكي رقم ٣٨١ وتاريخ ١٣٥١/٤/١١هـ.

ب- الإختصاصات :

تختص وزارة المالية بمهام من بينها :

١- إعداد الميزانية العامة للدولة ومناقشتها ومراقبة تنفيذها.

٢- ضبط الحسابات الجارية بين وزارة المالية وكافة أجهزة الدولة الأخرى والإشراف على إقفال حسابات ومصروفات الحكومة السنوية والقيام برقابة ما قبل الصرف على الأعمال المالية للأجهزة الحكومية.

٣- الإشراف على أعمال إيرادات الدولة والتأكد من أنها تجري وفقاً للقواعد والأنظمة المرعية.

٤- التعاون مع الأجهزة الحكومية في مجال التنظيم والإدارة.

٥- الإشراف على أملاك الدولة.

- **ميزانية الدولة.**[1]

١- يمكن تعريف ميزانية الدولة بأنها كشف يوضح مجموعة التقديرات للإيرادات والمصروفات المنتظرة للدولة خلال السنة المالية القادمة.

٢- تتكون الميزانية العامة للدولة من أربعة أبواب رئيسة للمصروفات هي:

الباب الأول: الرواتب والبدلات.

الباب الثاني: المصروفات الإدارية العامة.

الباث الثالث: المصروفات العامة الأخرى المخصصة لأغراض محددة.

الباب الرابع: المشاريع.

٣- تصدر ميزانية الدولة في العاشر من برج الجدي الموافق نهاية شهر ديسمبر من كل عام.

ويبدأ إعداد الميزانية في قيام الوزارات والمصالح المختلفة بتقدير الإيرادات والمصروفات المتوقعة لكل منها ملتزمة في ذلك بالتبويب المتعارف عليه ثم ترسل هذه التقديرات إلى وزارة المالية.

٤- وهناك ميزانيات مستقلة من ميزانية الدولة (لبعض الهيئات الحكومية) يستوجب الأمر

(١) محمد الشريف وعبدالعزيز الامام - الحسابات الحكومية في المملكة العربية السعودية (دراسة نظرية وتطبيقيه معهد الإدارة العامة ١٤٠٢هـ).

إعـدادها لبـعض المؤسـسـات العـامـة وتعـد لهـا ملحقات تبين تقديرات مصروفات وإيرادات هذه المؤسسات مثال ذلك:

مـؤسـسـة التـأمـينات الاجـتـمـاعـيـة، مـؤسـسـة الخطوط الجـوية، جـامعـة الملك سـعـود، المؤسسـة العـامـة للبـتـرول والمعـادن، الصندوق السـعـودي للتنمية.

ج- أجهزة تابعة لوزارة المالية

١- الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة :

- التعريف :

هـي إدارة مـركـزية تتـبع لـوزارة الماليـة وتعنى بالأمور الخاصة بالتنظيم والإدارة أنشـئت بموجب مرسوم ملكي عام[1] ١٣٨٤هـ، وباشرت أعمالها عام ١٣٨٦هـ بموجب قرار من وزير المالية.

- الإختصاصات :

هذه الإدارة بمثابة (جهـة تنفيـذية) للجنة العليا للإصلاح الإداري وتختص بمايلي:

(أ) تطوير الأسـاليب التنظيـمـيـة فـي الأجـهـزة الحكومية المختلفة ووضع معدلات الأداء المناسبة لها.

(ب) مراجعة مشروعات إنشاء الأجهزة الجديدة قبل إدراجها في الميزانية ومراجعة إعادة تنظيم أو تعديل اختصاصات الأجهزة القائمة قبل اعتمادها من السلطة المختصة.

(١) أنشئت بالمرسوم الملكي رقم ١٩ في ١٣٨٤/٩/١٧هـ وباشرت أعمالها بقرار وزير المالية رقم ١/١٨/١٤٤٧ في ١٣٨٦/٢/٢هـ.

(ج) إعداد وإبداء الرأي في مشروعات الأنظمة واللوائح المتعلقة بالنواحي التنظيمية والإدارية ومراجعة جميع الأنظمة القائمه بغرض العمل على تطويرها وتنسيقها.

(د) الاشتراك مع الإدارة العامة للميزانية بوزارة المالية في تحليل طلبات إحداث الوظائف الجديدة في الوزارات وأجهزة الدولة الأخرى.

(هـ) المساعدة في تأسيس وتنظيم وحدات التنظيم والإدارة في الأجهزة الحكومية المختلفة والتنسيق بين أعمالها وإعداد دليل يوضح اختصاصاتها وأهدافها.

المؤسسة العامة للتقاعد

أ- التعريف :

هي مصلحة حكومية لها مجلس إدارة برئاسة وزير المالية وتعنى بإدارة جميع شئون التقاعد المدني والعسكري في المملكة العربية السعودية. أنشئت بالمرسوم الملكي رقم ٢٧١/١/٢١ وتاريخ ١٣٧٨/١/٢٨هـ.

ب- الإختصاصات :

تختص المؤسسة العامة للتقاعد بمهام من بينها:

١- استلام أموال معاشات التقاعد لموظفي الحكومة المدنيين والعسكريين وتوفير الإدارة الفعالة لها.

٢- تحديد من يستحق الاستفادة من صندوق معاشات التقاعد والمبالغ التي يستحقونها وتأمين إجراءات دفعها.

٣- مسك الحسابات المتعلقة بأموال معاشات التقاعد.

الرابع عشر: وزارة التعليم العالي

أ- التعريف :

هي مصلحة حكومية عامة تعنى بمؤسسات التعليم العالي والإشراف والتنسيق والمتابعة بين برامج التعليم العالي وبرامج التنمية الوطنية بهدف تزويد القطاعات بالأيدي العاملة الفنية والإدارية القادرة على قيادة وتطوير تلك القطاعات وعن تنظيم مسارات التعليم العالي بالمملكة في الدراسة بالجامعات والبعثات الخارجية، أنشئت بموجب التشكيل الوزاري (أمر ملكي) رقم أ/٢٣٦ وتاريخ ١٣٩٥/١٠/٨هـ.

ب- الإختصاصات :

تختص وزارة التعليم العالي بمهام من بينها :

١- الإشراف عى مؤسسات التعليم العالي (كالجامعات ونحوها) والعمل على تحقيق أهدافه وفقاً للسياسات المحددة.

٢- دعم وتشجيع أنشطة التأليف والترجمة.

٣- الإشراف على الملحقيات الثقافية.

٤- معادلة الشهادات الجامعية (عن طريق لجنة مشكلة لهذا الغرض) أو عن طريق المجالس العلمية بالجامعات المختصة بمعادلة الشهادات العلمية لأعضاء هيئة التدريس.

الخامس عشر: وزارة الإقتصاد والتخطيط

أ- التعريف :

هي مصلحة حكومية عامة تعنى بوضع الخطط التنموية للمملكة ومتابعة تنفيذها.

وقد أنشئت بموجب الأمر الملكي رقم (أ/٢٣٦) وتاريخ ١٣٩٥/١٠/٨هـ.

ب- الإختصاصات :

تختص وزارة الإقتصاد والتخطيط بمهام من بينها :

١- وضع خطط التنمية ومتابعة تنفيذها.

٢- تقدير إجمالي المبالغ اللازمة لتنفيذ خطط التنمية بعد موافقة مجلس الوزراء عليها.

٣- إعداد تقرير اقتصادي دوري عن المملكة يتضمن تحليلاً لإقتصادها ويبين مدى التقدم الذي أحرز في هذا المجال، وما يتوقع فيه من تطورات.

بدأت الدولة في تنفيذ خططها التنموية في عام ١٣٩٠هـ وكل خطة مدتها خمس سنوات، وقد بلغ إجمالي الخطط التي تم تنفيذها حتى الآن ست خطط تنموية.

السادس عشر: وزارة الشئون الإجتماعية

أ- التعريف :

هي مصلحة حكومية عامة تقوم برسم السياسة العامة للشئون الاجتماعية والإسهام في توجيه التطوير الاجتماعي في المملكة وقد أنشئت بالمرسوم الملكي الكريم رقم ١٢٢ في ٢٤/١٢/١٣٨٠هـ.

ب- الإختصاصات :

تختص وزارة الشئون الإجتماعية بمهام من بينها:

- رسم السياسة العامة للشئون الاجتماعية ضمن إطار مستوحى من القيم والمبادىء السائدة.
- تخطيط وتنفيذ البرامج الهادفة في الحقول الاجتماعية والقيام بما يلزم من إشراف وتوجيه.
- العمل على استغلال أوقات فراغ الشباب بالوسائل الممكنة.
- الإسهام بالمشروعات الهامة لتطوير المجتمع وذلك بعد المساعدة المالية والفنية في المجال الاجتماعي.

السابع عشر : المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني

أ- التعريف :

هي مؤسسة عامة تعنى بإعداد وتأهيل القوى العاملة الوطنية في مجال التعليم الفني والتدريب المهني ولها مجلس إدارة يرأسه معالي وزير العمل، أنشئت بموجب المرسوم الملكي رقم م/٣٠ وتاريخ ١٤٠٠/٨/١٠هـ.

ب- الإختصاصات :

تختص المؤسسة بمهام من بينها :

١- العمل على إعداد القوى العاملة المؤهلة في مجالات التعليم الفني والتدريب المهني بفروعه ومجالاته المختلفة.

٢- إجراء البحوث والدراسات لتطوير الأداء المهني والكفاية الإنتاجية للقوى العاملة الوطنية.

ج- برامج المؤسسة التعليمية والتدريبية :

يتوفر لدى المؤسسة ضمن برامجها القائمة حالياً ثلاثة مستويات تعليمية وتدريبية على النحو التالي:

١- التعليم الفني العالي (فوق المستوى الثانوي).

ويتمثل بالكليات التقنية إضافة إلى برنامج البكالوريوس التقني.

٢- التعليم الفني الثانوي : ويشتمل على:

- المعاهد الصناعية.

- المعاهد التجارية.
- المعاهد الزراعية.
- معاهد المراقبين الفنيين.

٣- التعليم الفني دون الثانوي : ويتمثل في :

- مراكز التدريب المهني.
- برامج التدريب المهني المسائي.

الثامن عشر: المؤسسة العامة للتأمينات الإجتماعية

أ- التعريف :

هي مؤسسة اعتبارية مستقلة ذات طابع اجتماعي إنساني وتتولى تطبيق نظام التأمينات الإجتماعية الذي تتجسد فيه كفالة الدولة لسلامة العمال، وتهيئة الفرصة لمستقبل آمن يوفر لهم ولأسرهم حياة كريمة مستقرة في الظروف التي يفقدون فيها القدرة على العمل بسبب الشيخوخة أو العجز أو الوفاة أو إصابات العمل أو الأمراض المهنية وغير المهنية بشرط أن يكون أداء خدماتهم بصورة رئيسة داخل المملكة العربية السعودية حيث يتلقى العمال وأسرهم هذه الحماية في صورة معاشات وتعويضات وعلاج، أنشئت بالمرسوم الملكي رقم م/٢٢ وتاريخ ١٣٨٩/٩/٦هـ.

ب- فروع نظام التأمين :

يتضمن هذا النظام فرعين للتأمين :

١- فرع المعاشات :

ويطبق على العاملين بغض النظر عن عددهم في كل منشأة ويشمل فرع المعاشات من نظام التأمينات الاجتماعية :

- معاشات التقاعد.
- معاشات العجز.
- معاشات الورثة.

- صرف مبلغ إجمالي لمن لا تتوافر له الشروط المؤهلة للمعاش.
- منح نفقات الجنازة.
- منح الزواج.

٢- فرع الأخطار :

وهو يكفل قيام المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بعلاج إصابات العمل وأمراض المهنة ودفع البدلات اليومية للمصابين خلال فترة انقطاعهم عن العمل ثم صرف عائدات شهرية للمصابين بعجز، وكذلك صرف عائدات شهرية للورثة في حالة وفاة العامل بسبب الإصابة أو المرض المهني.

ومن المهام الملقاة على عاتق المؤسسة بالنسبة للمصابين تزويدهم بالأطراف الصناعية وتأهيلهم مهنياً.

التاسع عشر: ديوان المراقبة العامة

أ- التعريف :

هو جهاز مستقل مرتبط برئيس مجلس الوزراء ويقوم بالرقابة اللاحقة على أجهزة الدولة ومؤسساتها فيما يتعلق بالشئون المالية، وقد أنشيء بموجب المرسوم الملكي رقم م/٩ وتاريخ ١١/٢/١٣٩١هـ.

ب- الإختصاصات :

يختص ديوان المراقبة العامة بمهام ومسئوليات من بينها :

١- التحقق من أن جميع إيرادات الدولة ومستحقاتها من أموال نقدية وعينية ونحوها قد أدخلت ضمن إيراداتها وفقاً للنظم المعمول بها وأن كافة مصروفاتها قد تمت وفقاً لأحكام الميزانية السنوية.

٢- التحقق من أن كافة أموال الدولة المنقولة والثابتة تستعمل في الأغراض التي خصصت من أجلها من قبل الجهة المختصة.

٣- التحقق من أن كل جهة من الجهات الخاضعة لرقابة الديوان تقوم بتطبيق الأنظمة واللوائح المالية والحسابية التي تخضع لها وفقاً لنظامها الخاص تطبيقاً كاملاً وأنه ليس في تصرفاتها المالية ما يتعارض مع تلك الأنظمة واللوائح.

٤- متابعة الأنظمة واللوائح المالية والحسابية النافذة للتحقق من تطبيقها وكفايتها وملاءمتها للتطورات التي تستجد.

ج- الجهات التي تشملها رقابة الديوان :

١- جميع الوزارات والإدارات الحكومية وفروعها.

٢- البلديات والمجمعات القروية ومصالح المياه.

٣- المؤسسات العامة والإدارات الأخرى ذات الميزانيات المستقلة.

٤- كل مؤسسة خاصة أو شركة تساهم الحكومة أو الهيئات والمؤسسات العامة في رأسمالها أو تضمن لها الدولة حداً أدنى من الأرباح.

العشرون: ديوان المظالم

أ- التعريف :

هو هيئة قضائية مستقلة ترتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء وتعنى بالنظر في القضايا والمنازعات ذات الطابع الإداري، أنشىء ديوان المظالم بموجب المرسوم الملكي رقم ٨٧٥٩/١٣١٢ وتاريخ ١٣٧٤/٩/١٧هـ.

ب- الإختصاصات :

يختص ديوان المظالم بإصدار الأحكام في الدعاوى المرفوعة إليه وفقاً لمايلي:

- الدعاوى المتعلقة بالحقوق المقررة في نظم الخدمة المدنية والتقاعد لموظفي ومستخدمي الحكومة والأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة المستقلة أو ورثتهم والمستحقين عنهم.
- الدعاوى المقدمة من ذوي الشأن بالطعن في القرارات الإدارية متى كان مرجع الطعن عدم الإختصاص أو وجود عيب في الشكل أو مخالفة النظم واللوائح أو الخطأ في تطبيقها أو تأويلها أو إساءة استعمال السلطة.
- دعاوى التعويض الموجهة من ذوي الشأن إلى الحكومة والأشخاص ذوي الشخصية العامة المستقلة بسبب أعمالها.
- المنازعات المتعلقة بالعقود التي تكون الحكومة أو أحد الأشخاص ذوي المعنوية العامة طرفاً فيها.
- القضايا التأديبية والجزائية.

الحادي والعشرون : معهد الإدارة العامة

أ- التعريف :

هو مؤسسة عامة تهدف إلى رفع كفاءة موظفي الدولة وإعدادهم علمياً وعملياً لحمل مسئولياتهم وممارسة صلاحياتهم على نحو يكفل الارتقاء بمستوى الإدارة في المملكة ويدعم قواعد التنمية الاقتصادية وله مجلس إدارة يرأسه معالي وزير الخدمة المدنية، أنشىء بموجب المرسوم الملكي رقم ٩٣ في ٢٤/١٠/١٣٨٠هـ.

ب- الإختصاصات :

يختص معهد الإدارة العامة بمهام ومسؤوليات من بينها :

١- وضع وتنفيذ برامج وحلقات تدريبية للمستويات الوظيفية المختلفة.

٢- إجراء البحوث والدراسات الإدارية العلمية وتوجيهها والإشراف عليها، والتعاون مع المسئولين في الوزارات والمصالح وفروعها.

(عندما يكون البحث ميدانياً بأي منها).

٣- جمع وتبويب وتصنيف الوثائق الإدارية بالمملكة.

٤- عقد مؤتمرات التنمية الإدارية للمستويات العليا من موظفي الدولة.

٥- عقد مؤتمرات عربية داخلية ودولية.

٦- نشر البحوث والبيانات الإدارية وتبادلها مع الجهات المعنية في المملكة والدول العربية وغيرها.

٧- رفع كفاية موظفي وأعضاء هيئة التدريب في المعهد عن طريق إيفاد بعثات علمية وتدريبية في العلوم الإدارية المختلفة.

٨- تقديم منح تدريبية لبعض موظفي الدول العربية الشقيقة.

ج- الأنشطة الرئيسة للمعهد وهي :

أ- نشاطات التدريب :

ويقدم المعهد خدماته في هذا النشاط من خلال الأنواع التالية للتدريب:

- الحلقات التطبيقية.
- البرامج التدريبية أثناء الخدمة.
- البرامج الإعدادية.
- البرامج الخاصة.

ب- نشاط البحوث :

- ويقدم المعهد خدماته في هذا النشاط من خلال إعداد البحوث والدراسات الإدارية لمعالجة معوقات التنمية وإثراء الفكر الإداري.

ج- الاستشارات :

ويقدم المعهد خدماته في هذا النشاط من خلال إعداد الدراسات التنظيمية وتطوير إجراءات وطرق العمل وإعداد الأدلة الإجرائية وإدخال الميكنة الإدارية.

د- التوثيق الإداري :

ويقدم المعهد خدماته في هذا النشاط من خلال جمع وتصنيف الوثائق الحكومية وتنظيم أوعية المعلومات الأخرى بطريقة تسهل الاستفادة منها.

الثاني والعشرون : هيئة الرقابة والتحقيق

أ- التعريف :

هي هيئة مستقلة ترتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء، وتقوم الهيئة بالرقابة لكشف المخالفات المالية والإدارية، والتحقيق في ذلك، أنشئت بموجب المرسوم الملكي رقم م/٧ في ١٣٩١/٢/١هـ.

ب- أجهزة الهيئة :

تتكون الهيئة من وكالتين وكالة للرقابة ووكالة للتحقيق.

أولاً : وكالة الهيئة لشئون الرقابة وتختص هذه الوكالة بالرقابة على مايلي:

١- الرقابة الإدارية :

- الكشف عن المخالفات الإدارية واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها واقتراح وسائل علاجها.
- التعاون مع وزارة الخدمة المدنية في الكشف عن المخالفات الخاصة بشئون الموظفين وإبلاغ الجهات المعنية بها.
- التعاون مع ديوان المراقبة العامة عند اكتشافه لمخالفات إدارية أثناء مباشرته لاختصاصاته المالية.

٢- الرقابة المالية :

وحددت اختصاصاتها مع عدم الإخلال

باختصاصات كل من وزارة المالية وديوان المراقبة العامة بمايلي:

- دراسة القضايا المتعلقة بالمخالفات المالية ومتابعتها.

- التفتيش على الدور الحكومية المستأجرة والاشتراك مع ديوان المراقبة العامة في لجنة للتحقق من مبررات إخلائها وفحص الشكاوى التي ترد إليها من بعض الملاك أو غيرهم بشأن مخالفة بعض الجهات الحكومية لقواعد الاستئجار أو الإخلاء.

- المساهمة سنوياً في الرقابة على الأجهزة المشاركة في أعمال الحج.

ثانياً: وكالة الهيئة لشئون التحقيق :

وتختص هذه الوكالة بما يلي:

- الإشراف على إدارة القضايا وتصديق شهادات إبراء الذمة الواردة للهيئة بعد استيفاء المعلومات اللازمة عنها.

- التحقيق في الجرائم المنصوص عليها في نظام وظائف مباشرة الأموال العامة.

- التحقيق في جرائم الرشوة والتزوير والاختلاس والجرائم المنصوص عليها في المرسوم الملكي الخاص بها والادعاء أمام الدوائر المختصة بديوان المظالم في القضايا الجنائية والتأديبية وكذلك ما نصت الأنظمة الأخرى على تكليفها به.

الثالث والعشرون: أجهزة التدريب التابعة لبعض الأجهزة الحكومية

تتنوع أجهزة التعليم الفني والتدريب المهني على عدد من جهات الإشراف التالية:

١- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني :

ينحصر مجال التعليم التقني فيها في الكليات التقنية المتوسطة (كليات التعليم الفني العالي) وكليتي الاتصالات. أما التعليم الفني فيتوزع على كل من المعاهد الثانوية الصناعية والمعاهد الثانوية التجارية والمعاهد الفنية الزراعية والمعاهد الثانوية للمراقبين الفنيين والمعهد الفني للإلكترونيات.

وفي مجال التدريب المهني فتشرف المؤسسة على مراكز التدريب المهني الصباحي ومراكز التدريب المهني المسائي ومراكز التدريب على رأس العمل ومعهد إعداد المدربين ومراكز الوسائل وفي نطاق التدريب التخصصي فإن المؤسسة تشرف على مركز التدريب بكلية الاتصالات بجدة.

٢- وزارة الصحة.

تشرف وزارة الصحة على المعاهد والكليات الصحية للبنين وكذلك المعاهد والكليات للبنات.

٣- وزارة التربية والتعليم - شئون تعليم البنات.

وتشرف على معاهد المعلمات الثانوية والكليات المتوسطة للبنات كما تشرف على المعاهد الثانوية المهنية ومراكز التعليم والتدريب المهني.

٤- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.

تشرف الوزارة على معاهد البريد الثانوية وفي نطاق التدريب التخصصي فإن الوزارة تشرف على مراكز للتدريب البريدي.

٥- وزارة الشئون الاجتماعية.

وتشرف على مراكز التأهيل المهني للمعوقين ومراكز التأهيل الشامل التي تضم أقسام للتأهيل المهني، وفي نطاق التدريب التخصصي فإن الوزارة تشرف على مراكز التدريب والبحوث الاجتماعية.

٦- وزارة الزراعة.

تشرف في نطاق التدريب التخصصي على مراكز التدريب الزراعي.

٧- وزارة الخارجية.

تشرف في مجال التدريب التخصصي على معهد الدراسات الدبلوماسية.

٨- رئاسة الطيران المدني.

تشرف رئاسة الطيران المدني في نطاق التدريب التخصصي على معهد ومراكز للتدريب.

٩- مراكز التدريب وإدارات التدريب والتطوير والتعليم.

تقوم هذه المراكز والإدارات بعملية تنسيق برامج التدريب التي تتم داخل المستشفيات في إطار التدريب التخصصي سواء يتم تنفيذها لمنسوبي هذه المستشفيات أو لمنسوبي بعض الجهات الأخرى كمستشفى الحرس الوطني ومستشفى الملك فيصل التخصصي ومستشفى قوى الأمن ومستشفى الملك خالد التخصصي.

١٠- الهيئات والمؤسسات العامة والشركات التابعة لها.

وتشمل معهد الإدارة العامة بفروعه الأربعة والمؤسسة العامة للموانىء ومؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية ممثلة في أكاديمية التدريب الجوي وإدارات مختلفة والمؤسسة العامة للخطوط الحديدية ممثلة في مركز تدريب وشركة أرامكو والهيئة الملكية ممثلة في الكليتين الصناعيتين المتوسطتين بالجبيل وينبع.

والشركة السعودية للصناعات الأساسية ممثلة في إدارات متعددة للتدريب ملحقة ببعض الشركات التابعة لها والمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة ويتبعها مركز تدريب واحد والشركة السعودية الموحدة للكهرباء ويتبعها أربعة مراكز تدريب.

١١- التدريب في القطاع الخاص.

وتشمل جميع الغرف التجارية الصناعية وجميع البنوك التي بها مراكز للتدريب.

الفصـل الثاني

الوظيفة الإشرافية
والعملية الإدارية

الفصل الثاني

الوظيفة الإشرافية والعملية الإدارية

١- تعريفات لمفاهيم إدارية أساسية

يتطرق استعراض الوظيفة الإشرافية والعملية الإدارية لعدد من المفاهيم الإدارية التي تحتاج إلى إيراد تعاريف لها كمفهوم الوظيفة الإشرافية والعملية الإدارية ومنها على سبيل المثال الوظيفة الإشرافية.

١-١ الوظيفة الإشرافية

يمكن تعريف الوظيفة الإشرافية بأنها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي توكلها جهة مختصة إلى الموظف للقيام بها بمقتضى أحكام هذا النظام أو أي تشريع آخر أو أي تعليمات أو قرارات إدارية إلى تسيير عمل ما من خلال الإشراف العام أو المباشر على العمل والعاملين وما يتطلبه ذلك من القيام بالعملية الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق والمتابعة لإنجاز الأعمال في الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها شاغل الوظيفة الإشرافية، وما يستلزمه ذلك من تنفيذ المتطلبات الإجرائية والنظامية والتنظيمية الأخرى وفقاً لواجبات ومسئوليات الوظيفة ضمن منظومة الجهة الإدارية التي تقع ضمنها الوظيفة الإشرافية.

ويتضح لنا من هذا التعريف أن الوظيفة الإشرافية تتكون من المشرف الذي يقوم بالوظائف الإدارية المختلفة لإنجاز المهام الموكلة له، ومن العاملين الذين يشرف عليهم ويتفاعل معهم بشكل

مستمر، ومن الأعمال التي يسعى المشرف والعاملون للقيام بها لتحقيق الأهداف المرجوة. كما أن الوظيفة الإشرافية ليست مقصورة على مستوى إداري معين من التنظيم دون غيره، بل هي موجودة أينما توفرت عناصرها الأساسية الآنفة الذكر المكونة لها.

١-٢ أنواع المشرفين

من بين أساليب تحديد أنواع المشرفين في أي جهة إدارية الاعتماد في ذلك على مستوياتهم التنظيمية في جهتهم، فهناك المشرفون في المستويات العليا التي عادة ما يشار إليهم بالإدارة العليا، والذين يقومون بتحديد الأهداف العامة والاستراتجيات لتحقيقها والسياسات التنفيذية المطلوبة. لذا فهم يعملون على الإشراف العام على الأنشطة المختلفة التي تقوم بها جهتهم الإدارية. والمشرفون في المستويات المتوسطة والذين هم مسئولون عن تنفيذ الخطط والسياسات التي تم إعدادها من قبل الإدارة العليا والإشراف على أنشطة المشرفين على الإدارات التنفيذية في المستوى التنظيمي الأول في الجهة والتنسيق بينها. والمشرفون في المستوى التنظيمي الأول - التنفيذي- هم من يقوم بالإشراف على أنشطة الموظفين التنفيذيين وتنسيق جهودهم لإنجاز الأعمال التنفيذية. كما أن مفهوم المشرف يتعدى من هم مسئولين عن الإشراف المباشر على وحدات إدارية (إدارة قسم....) إلى الموظفين الذين لا

يشــرفــون على وحــدات إدارية ولكنهم يقــومــون بالإشراف على مجموعة من الموظفين كفرق العمل المختلفة لإنجاز مهام معينة.

١-٣ الإدارة

الإدارة هي توجيه الجهود لتحقيق الأهداف وهي مكونة من مجموعة من الوظائف الأساسية متمثلة في وظائف التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسـيق والمتـابعـة واقتـراح الميـزانيـة وتحـديد المتطلبــات من القــوى العــاملة (الموظفين) التي يمارسـها المشـرف ليـتمكن من اسـتـغـلال المصـادر المتاحة بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف الجهاز.

دور ومهام المشرف الإداري

لا يقــتــصــر دور المشــرف على أداء المهــام والمســئـوليــات أو اتخــاذ القــرارات الإدارية التي تتطلبها طبيعة عمل وظيفته وإنما عليه ضبط العـمـل الإداري من خــلال مـتـابعـة آداء العـاملين وتوجيههم إلى الالتزام بواجباتهم الوظيفية وكذلك العمل على منحـهم حقـوقهم التي كفلها النظام وهذا يعني ضرورة أن تكون قراراته متـفـقـة مع القـواعـد والأحكام النظامـيـة حتى لا تكون محل ملاحظة وحتى يطمئن إلى سلامة الإجراءات التي يتخذها ومن هذا المنطلق فإنه يجب على المشرف الإداري أن يكون ملماً بالأنظمة واللوائح والقرارات والتـعليـمـات والإجـراءات ذات الصلة بشــئـون الموظفين وأن تكون في مــتناوله ليكون على علم بواجبات الموظف وحقوقه ليتسنى له التعامل مع

وقوعات الموظفين المختلفة كالإجازات والتدريب والتأديب والغياب والمرض وغير ذلك من الوقوعات الوظيفية وذلك على النحو الآتي:

أ- إجراءات منح الإجازة:

١- التأكد من أن طلب الإجازة مقدم من الموظف وفقاً للنموذج الخاص بذلك.

٢- التأكد من أن مدة الإجازة في حدود المسموح به نظاماً.

٣- التأكد من إدارة شئون الموظفين من أن رصيد الموظف يغطي مدة الإجازة.

٤- معرفة صاحب الصلاحية في الموافقة على الإجازة والرفع له بطلب الموافقة.

٥- إبلاغ الموظف بالواقعة وإحالة الطلب إلى إدارة شئون الموظفين لإصدار القرار وحفظ صورة منه بملفه لدى الإدارة.

ب- إجراءات التأديب:

١- التحقق من أن ما أقدم عليه الموظف يعد مخالفة.

٢- الرجوع إلى سجل الموظف الوظيفي وإعداد تقرير عنه وعن مخالفاته السابقة إن وجدت.

٣- الرفع لصاحب الصلاحية عن المخالفة ونوعها وتحديد تاريخ وقوعها واقتراح إحالة الموظف المخالف للتحقيق.

٤- متابعة إجراءات التحقيق مع الإدارة المختصة والتعاون معها في حالة طلبها معلومات أو خلافه مما يتعلق بالمخالفة.

٥- إحاطة الموظف وإدارة شئون الموظفين بما ينتهي إليه التحقيق وما يصدر بشأن المخالفة مع حفظ صورة منها في ملف الموظف لدى الإدارة للرجوع إليه عند الحاجة.

ج- إجراءات التدريب :

١- تحديد الدورة التدريبية المناسبة للموظف بحسب تخصصه وحاجة العمل لها ومدتها.

٢- تحديد الجهة التدريبية وهل هي داخل المملكة أم خارجها.

٣- ترشيح الموظفين المؤهلين للدورة بعد انطباق الشروط عليهم مع مراعاة الأولوية وتحقيق العدالة في الترشيح.

٤- الرفع لصاحب الصلاحية أو الإدارة المختصة بطلب ترشيح الموظف للدورة التدريبية.

٥- متابعة إجراءات الترشيح وإشعار الموظف بما يتم.

٦- الكتابة لإدارة شئون الموظفين بمباشرة الموظفين المتدربين بعد انتهاء الدورة وتزويدها بصورة من شهاداتهم وطلب صرف مستحقاتهم المالية.

٧- توجيه الموظف إلى عمل يتناسب مع تخصصه وما حصل عليه من تدريب.

د- إجراءات الغياب :

١- يسأل الموظف عن سبب غيابه أو انقطاعه عن العمل.

٢- يتحدد نوع الإجراء النظامي بحقه على فترة الغياب أو الانقطاع.

٣- يطلب من الموظف تقديم مبرر سبب غيابه أو إذا كان لديه عذر مشروع.

٤- يقوم المشرف الإداري بالكتابة لإدارة شئون الموظفين حيال الغياب وأسبابه ومرئيات الإدارة حياله.

هـ- إجراءات مرض الموظف :

١- إذا غاب الموظف بسبب مرضه فعليه إبلاغ الإدارة في الوقت المناسب.

٢- يعطى الموظف خطاباً موجهاً للجهة الصحية التي يعالج لديها.

٣- يطلب من الموظف (المريض) تقرير طبي عن حالته المرضية.

٤- الكتابة لإدارة شئون الموظفين لإصدار قرر عن إجازته المرضية.

١-٤ العملية الإدارية

يستمد تعريف العملية الإدرية من الوظائف المكونة لها وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق والمتابعة والمشاركة في تحديد الموازنة المالية ومتطلبات العمل من الموظفين التي يقوم بممارستها المشرفون بشكل مستمر ومتداخل بهدف قيادة وحداتهم الإدارية نحو تحقيق أهدافها ليتمكن المشرفون، بغض النظر عن مواقعهم، من توظيف العملية الإدارية، فإنه يتطلب توفر عدد من المهارات الأساسية لديهم التي من أهمها المهارات الفكرية، والإنسانية، والفنية، والشخصية، والاتصال، واتخاذ القرار، ومهارات إدارة الوقت. وعلى الرغم من أن هذه المهارات مهمة لكل مشرف

إلا أن أهميتها ودرجة ممارستها تختلف من مستوى تنظيمي لآخر، حيث -على سبيل المثال- يحتاج المشرفون في المستويات التنظيمية العليا إلى المهارة الفكرية أكثر من المهارة الفنية بينما يحتاج المشرفون في المستويات الوسطى إلى المهارة الإنسانية أكثر من المهارة الفكرية ويحتاج المشرفون في المستوى التنظيمي الأول إلى المهارات الفنية في طبيعة العمل المسئولين عن إنجازه أكثر من احتياجهم إلى المهارات الفكرية لقربهم من الأنشطة التنفيذية في الجهة. ويمكننا استعراض هذه المهارات بإيجاز كمايلي:

المهارات الفكرية

تعتمد المهارات الفكرية على قدرة المشرف على التفكير بصورة مجردة مما يمكنه من فهم طبيعة الأنشطة المطلوبة بشكل عام والترابط بين جزئيات العمل فيها وفهم بيئة العمل الداخلية والخارجية ليتمكن من فهم الجهة الإدارية بشكل متكامل. إن امتلاك هذه المهارة تمكن المشرفين من التفكير الاستراتيجي ورؤية الصورة الكبيرة لجهته الإدارية واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تخدمها بشكل عام لذا فإنه يزداد احتياج المشرفين لهذه المهارة كلما كانوا في المستويات الإدارية العليا عنهم في المستويات الوسطى والتنفيذية.

المهارات الإنسانية

يقضي المشرفون جزءاً كبيراً من وقتهم في الاتصال مع أفراد داخل وخارج الجهة الإدارية،

ولذلك استمدت مهارات الاتصال أهميتها، وتتمثل مهارات الاتصال في القدرة على الاتصال مع الأفراد، وفهم وتحفيز الأفراد ومجموعات العمل التي يشرفون عليها. لذا فإن المشرف الناجح من يمتلك المهارات الإنسانية التي تمكنه من تحقيق علاقات متميزة مع مرؤسيه وزملائه في نفس المستوى التنظيمي ورؤسائه على حد سواء. وعلى الرغم من أهمية المهارات الإنسانية لأي مشرف إلا أنها أكثر أهمية في المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية وذلك لكثرة اتصال المشرف في هذه المستويات بالمرؤوسين واعتماده بشكل كبير على أسلوب التأثير على الأفراد لقيامهم بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

المهارات الفنية

المهارات الفنية هي المهارات الضرورية لفهم وإنجاز مهام دقيقة، وهذه المهارة تعتبر مهمة بشكل خاص للمشرفين في المستوى الأول الإشرافي حيث يحتاجون إلى قضاء جزء كبير من أوقاتهم في تدريب مرؤوسيهم على الجوانب الفنية لإنجاز الأعمال والإجابة على استفساراتهم المتعلقة بمشاكل العمل اليومية، لذا فإنه من الضروري أن يكون المشرفون في المستوى الأول قادرين على معرفة كيف يتم إنجاز الأنشطة التي يتم مطالبة مرؤوسيهم بإنجازها.

المهارات الشخصية

تمثل المهارات الشخصية الأدوات التي

يستخدمها المشرفون لتحديد أفضل استجابة للمواقف المختلفة التي تمر عليهم في العمل. لذا فإن المشرفين أشبه بالأطباء الذين يقومون بتشخيص المرض من خلال تحليل الأعراض وتحديد الأسباب التي ربما أسهمت في وجوده، وبالمقابل يقوم المشرفون بتشخيص وتحليل المشاكل الإدارية من خلال دراسة أعراضها وتحديد الحلول المناسبة لها والتي لا يمكن الحصول عليها إذا لم يتوفر لدى المشرف مهارات شخصية جيدة.

مهارات الاتصال

تشير مهارات الاتصال إلى قدرة المشرف على إيصال أفكاره والمعلومات لديه إلى الآخرين وعلى الحصول على الافكار والمعلومات من الآخرين بفعالية. وتمكن هذه المهارات المشرفين من نقل أفكارهم إلى مرؤوسيهم ليتمكنوا من معرفة المتوقع منهم إنجازه، والتنسيق بين زملاء العمل ليتمكنوا من العمل بشكل جماعي، وتزويد الإدارة العليا بشكل مستمر بالمعلومات عن سير العمل لتكون صورة إنجاز العمل واضحة لديهم.

مهارات اتخاذ القرار

تشير مهارات اتخاذ القرار إلى قدرة المشرف على التعرف بدقة على المشكلات الإدارية في مراحلها الأولية وتحديدها وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة لحلها. ليتخذ المشرفون دائماً قرارات سليمة، لكن الناجحون منهم من يستفيد من القرارات الخاطئة التي اتخذوها ليتخذوا

قرارات تصحيحية سريعة للتقليل من آثار القرارات الخاطئة إلى إقل قدر ممكن.

مهارات إدارة الوقت

تساعد مهارات إدارة الوقت المشرف على وضع أولويات للعمل، والعمل بفعالية، والتفويض المناسب والذي هو في غاية الأهمية نظراً لما يواجه المشرف من التحديات وضغوط العمل الكثيرة والمستمرة. وأنه من السهولة أن ينغمس المشرف في ظل ضغوط العمل الكثيرة إلى القيام بأعمال يمكن تأجيلها (أي وضع أولويات) وأخرى يمكن تفويضها إلى الآخرين. ونتيجة لعدم قيام المشرف بإدارة وقته بفعالية فإنه يتعرض لمزيد من الضغوط، ونسيان إنجاز أعمال ذات أولويات عالية في وقتها المناسب.

٢- مكونات العملية الإدارية

تتكون العملية الإدارية من عدة وظائف يقوم بها المشرفون أثناء ممارستهم للوظيفة الإشرافية متمثلة في الوظائف التالية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. وفيمايلي شرح مختصر لكل وظيفة منها.

٢-١ التخطيط

التخطيط نشاط تقوم به الإدارة لتحديد ما تريد أن تعمل، وماذا يجب عمله، وأين، ومتى، وكيف، ومن يقوم به، وما هي الموارد المطلوبة لأداء العمل. ومن هذا المنطلق فإن التخطيط يوضح الإطار الشامل والتفصيلي للأهداف والخطط والخطوات والمراحل والعناصر المطلوبة لتحقيق الأهداف. والتخطيط نشاط مهم للإدارة لأنه لابد من تحديد الأهداف حتى تكون واضحة للإدارة والأفراد فيها وتكون مقبولة لديهم. كما أنه من الضروري تحديد الخطوات التي توصل لهذه الأهداف حتى يتمكن الأفراد من العمل سوياً لتحقيقها. والتخطيط هو الأساس لبقية وظائف الإدارة الأخرى إذ لا يمكن وضع تنظيم في غياب الأهداف الواضحة للوحدة الإدارية أو توجيه وقيادة الأفراد في عدم وضوح أساليب العمل وخطواته وإجراءاته لديهم.

كما أنه من العبث وجود رقابة أو متابعة في ظل عدم وجود المعايير التي يمكن قياس نتائج العمل والتعرف إلى أي مدى تتفق مع المعايير المحددة سلفاً. ويساهم التخطيط في وجود الثقة نتيجة لوضوح

الأهداف لدى رئاسة الجهة ومدراء الوحدات الإدارية فيها والعاملين بها، وسبل إنجازها مما يساهم في توضيح الأدوار وحصر المسئولية.

التخطيط الناجح يتطلب مقومات محددة منها:

٢-١-١ الأهداف

يتم في التخطيط تحديد الهدف لأي نشاط. والهدف هو النتيجة التي يراد الوصول إليها، والتي يجب أن توضع بشكل يسهل قياسها سواء كانت على شكل كمي أو نوعي. وعلى الرغم من أهمية تحديد الأهداف بدقة إلا أن دور المشرف يبرز بشكل جلي في قدرته على نقل هذه الأهداف إلى الأفراد بحيث تكون واضحة في أذهانهم ومقبولة لديهم مما يساهم في تنفيذها. ويجب أن تتصف الأهداف في الجهة الإدارية بالمرونة، والتكامل مع بعضها البعض لتجنب التعارض بينها، ووضوح الأولوية لها ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الكلية للوحدة الإدارية أو الجهة. كما أنه يجب أن تتصف بالتسلسل بينها بحيث يؤدي تحقيق هدف معين إلى بلوغ هدف أعلى منه نظراً لأن الأهداف مرتبة على شكل هرم تمثل قاعدته الأهداف في الإيرادات التنفيذية ثم أهداف الإدارات الوسطى، ثم أهداف الجهة ككل. لذلك فإنه من الضروري توفر التسلسل بين الأهداف ووجود الترابط القوي بينها من مستوى لآخر.

٢-١-٢ التنبؤ (التصور المستقبلي)

يقوم التخطيط على التنبؤ بالتغيرات في البيئة

الداخلية والخارجية والعمل على التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر فيها، ومن ثم توظيف ذلك للتعرف على المتغيرات داخل الجهة وفي إطار مهامها ومسئولياتها ووضع الخطط لإدارة هذه المتغيرات.

٢-١-٣ السياسات الإدارية

تشير السياسات الإدارية إلى الخطوط العريضة والضوابط التي تضعها الإدارة العليا بهدف توحيد جهود العاملين لتحقيق الأهداف. ويبرز دور المشرف في إيضاح هذه السياسات في مختلف المستويات الإدارية بحيث تكون هذه السياسات في جميع الإدارات مكملة لبعضها البعض ومنسجمة. والسياسة الإدارية الناجحة تنبثق من الأهداف وتعمل على توجيه العاملين نحو تحقيقها وتكون واضحة ومقبولة لدى العاملين.

٢-١-٤ الإجراءات

إذا كانت السياسة الإدارية تضع الإطار العام للأنشطة في الجهة الإدارية فإن الإجراءات توضح الخطوات التفصيلية التي يجب اتباعها عند أداء عمل معين. وتوضح الإجراءات مراحل العمل وتسلسلها والجدول الزمني لإنجازها.

٢-١-٥ القواعد

يمكننا تعريف القواعد بالأنظمة المتبعة في الجهة الإدارية. لذا فإن القواعد تشير إلى إيضاح ماهو المقبول وغير المقبول سواء كان ذلك في جوانب السلوك أو في جوانب إنجاز الأعمال.

٢-١-٦ مستويات الأداء

يحدد مستوى الأداء الدرجة المطلوبة في تحقيق الهدف، لذا فإنه لا يمكن قياس الإنتاجية في الوحدة الإدارية بدون توفر مستويات أداء واضحة. وبالرغم من أهمية تحديد مستويات الأداء إلا أن على المشرف أن يراعي عند تحديدها أن تنطلق من الأهداف وأن يأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة بتحقيقها والتي من ضمنها مدى توفر الإمكانات لإنجاز الأهداف والقدرات المتوفرة لدى العاملين، لذا فإنه من الأهمية بمكان أن تكون درجة الأداء المقبولة في مستويات الأداء تمثل الأداء المتوسط، ومن يقوم بإنجاز الهدف بمستوى أعلى من المتوسط يعتبر متميزاً. ويسعى المشرف الناجح إلى الرفع من مهارات العاملين لديه وتوفير الإمكانات التي تساعدهم على تحقيق الأهداف وكنتيجة لذلك القيام بالرفع من مستوى الدرجات المطلوبة في مستويات الأداء لتحقيق الأهداف. وبهذا تتحسن درجات مستويات الأداء المطلوبة بشكل مستمر مما يساهم في الرفع من جودة نتائج الأهداف المحققة في الوحدة الإدارية التي يشرف عليها.

٢-٢ التنظيم

يعرف التنظيم بأنه الكيفية التي يتم بها تحديد الأعمال والنشاطات اللازمة لتحقيق أهداف محددة من خلال تجميع هذه الأنشطة في مجموعات يسهل توزيعها على العاملين للقيام بها

لتحقيق تلك الأهداف. لذا فإن وظيفة التنظيم تتطلب وجود هدف محدد يراد تحقيقه، وأشخاص تربطهم علاقات عمل يشتركون في القيام بالأعمال المحققة للأهداف المرجوة. ولكي يكون التنظيم مفيداً في الجهة ووحدتها الإدارية فإنه يجب أن يقوم على عدة أسس مترابطة مع بعضها البعض منها:

٢-٢-١ وحدة الهدف

إن توفر أهداف واضحة للجهة الإدارية أمر في غاية الأهمية حيث أن الأهداف تمثل الرابط المعنوي الذي يربط بين الأفراد وجماعات العمل والإدارات فيها. من هذا المنطلق فإنه من الضروري أن تتجزأ الأهداف الأساسية إلى أهداف فرعية، وأن يكون بين هذه الأهداف اتساق حتى لا يحدث تضارب بين جهود الأفراد والإدارات الرامية إلى تحقيق الأهداف مما يسبب توتراً في العلاقات بينهم وضياع الجهود. إن وضوح وحدة الهدف من أنجح الوسائل لتوحيد الجهود.

٢-٢-٢ توزيع العمل

إنه من الضروري لتحقيق الأهداف توزيع العمل في الجهة الإدارية. لهذا السبب يتم تقسيمها إلى وحدات إدارية متوسطة كوحدات إدارية تنفيذية على مبدأ التخصص لضمان تحقيق الأهداف. ويقوم المشرف الفعال بتوزيع الأعمال في الوحدة الإدارية التي يشرف عليها على العاملين لديه على مبدأ التخصص، إذ أن الموظف

يبدع في الأداء في الأعمال التي يتقنها. وحيث أن واجبات الموظف لكثير من الوظائف محددة فإن المشرف الناجح يسعى دوماً إلى تنمية مهارات موظفيه في الجوانب التي تساعد العاملين على إتقان إنجاز تلك الواجبات التي تتطلبها وظائفهم وعلى إثراء خبراتهم مما يساعده في توزيع الأعمال بينهم بالعدل. وبالرغم من فائدة مبدأ التخصص في توزيع الأعمال إلا أنه يجب على المشرف التنبيه إلى اتباع التخصص الدقيق سواء على مستوى الإدارات أو العاملين وهذا قد يؤدي إلى إيجاد حواجز بين الإدارات أو العاملين بحيث يصبح الفرد لا يعرف ماذا يتم إنجازه من الأعمال وكيف يتم من قبل زملائه في إدارته أو في الوحدات الإدارية الأخرى وكأن ذلك يحدث في جهة أخرى. ويعمل المشرف الناجح على كسر تلك الحواجز النفسية بين الوحدات الإدارية لديه وإيضاح مدى ضرورة وجود روح الفريق الواحد ليس فقط على مستوى فرق العمل في كل إدارة بل في المستويات الأفقية والرأسية في الجهة وبذلك يرى الموظف أن ما يقوم به من الأعمال تصبح مدخلات لأعمال زملائه في إدارته والإدارات الأخرى ولهذا تكون نظرته إلى خطوات إنجاز العمل نظرة شمولية وليست جزئية.

٢-٢-٣ وحدة الأمر

إن تحديد المسئولية في العمل لضمان توحيد الجهود في الوحدة الإدارية أمر في غاية الأهمية،

وهذا التحديد لا يتأتى إلا من خلال توفر أحد أسس التنظيم الفاعل المتمثل في عنصر وحدة الأمر في الوحدة الإدارية، ووحدة الأمر تعني أن المرؤوسين يتلقون توجيهاتهم من قبل مشرف واحد. إن تلقي الموظف التوجيهات من رؤساء مختلفين يساهم إلى استيائه وربما عدم تمكنه من تحقيقه الأعمال المطلوبة لتعارضها مع بعضها البعض.

٢-٢-٤ تحديد الاختصاصات

إن تحديد الاختصاصات يعني قيام الإدارة بوضع الأنشطة المتشابهة التي تساهم في تحقيق هدف محدد في وظيفة معينة وبذلك يعرف الموظف الذي يؤدي تلك الأنشطة واجباته ومسئولياته وعلاقة وظيفته بالوظائف الأخرى.

٢-٢-٥ تناسب السلطة والمسئولية

يشير مفهوم السلطة إلى الصلاحيات المعطاة إلى شاغل الوظيفة والمتمثلة في حق إصدار التوجيهات إلى المرؤوسين والحصول على قبول المرؤوسين لتنفيذها. وأن تحقيق فاعلية الإشراف لا تتوقف على وجود الصلاحيات لإصدار التوجيهات بل وجود صلاحيات إصدار حق الثواب والعقاب إلى العاملين، إلا أنه من الضروري الإشارة إلى أن فاعلية المشرف الحقيقية لا تستمد من قوة السلطة الممنوحة له بل في قدرته على إقناع مرؤوسيه من خلال إشرافه عليهم.

أما المسؤولية فهي التزام الموظف بأداء الأعمال الموكلة إليه وتحمل مسئولية نتائج الأعمال التي

يقوم بها. لذا فإن المشرف ليس فقط مسئولاً عن نتائج الأعمال التي يقوم مباشرة بها، بل ونتائج مرؤوسيه. وأن التوازن بين مستوى السلطة والمسؤولية في غاية الأهمية، إذ أن إعطاء الموظف صلاحيات كثيرة في ظل وجود مسئوليات قليلة أو مطالبته بمسئوليات كبيرة مع عدم إعطائه السلطة التي تمكنه من توجيه المرؤوسين لديه لإنجاز الأعمال المسئول عنها ليس فقط مخلاً بأسس التنظيم بل يساهم في وجود الإحباط في بيئة العمل وعدم تمكن العاملين من المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية.

٢-٢-٦ تفويض الصلاحيات

إن تفويض الصلاحيات والذي يعني قيام المشرف بمنح جزء من صلاحياته لمرؤوس أو أكثر من المرؤوسين المتميزين ليتمكنوا من القيام بتنفيذ بعض مهام المشرف وإعطائهم حق اتخاذ القرار لإنجاز تلك المهام من أهم مهام المشرف الفعال. ويساهم التفويض في تحقيق الإشراف الفعال إذ أن تطبيق المشرف لمبدأ التفويض يمكنه من استغلال جزء من وقته في الاهتمام بإنجاز مهام أكثر أهمية من المهام المفوضة كمهام التخطيط للوحدة الإدارية التي يشرف عليها وتمكنه أيضاً من تنمية قدرات مرؤوسيه ليتمكنوا من تحمل مسئوليات إشرافية وغيرها. وعلى هذا الأساس فإن التفويض الناجح يتطلب توفر عدة عناصر أساسية لعل أهمها الآتي:

- أن يكون التفويض لعمل محدد.

- أن يكون التفويض وفقاً للصلاحيات والأنظمة واللوائح المعمول بها في الجهة.

- أن يتم تدريب الشخص المفوض على القيام بالمهام المفوضة له.

- أن تكون مهام واختصاصات الإدارات والوحدات الإدارية واضحة ومحددة.

- أن يتوفر عنصر الثقة بين المشرف والمرؤوسين المفوض لهم إنجاز بعض الأعمال لهم فيثق في قدراتهم ويعطيهم فعلاً الفرصة للإبداع في إنجاز المهام وبذلك يكون التفويض فعلياً وليس فقط اسمياً.

- أن تتوفر لدى المرؤوسين الرغبة في تنمية مهاراتهم والحرص على المشاركة بدرجة عالية من التفاني والإخلاص والانتماء للعمل.

- أن تتناسب الأعمال المفوضة مع قدرات المرؤوسين وإمكاناتهم.

- أن يمنح المرؤوسين المفوضين الصلاحيات الكافية لإنجاز الأعمال المفوضة لهم.

- أن يتم غرس الالتزام لدى المرؤوس لإنجاز الأعمال تجاه رئيسه.

- أن يساعد المشرف المرؤوسين على الحصول على المعلومات الضرورية المتوفرة لدى الإدارة والجهات الأخرى التي يتطلب تدخل المشرف للحصول عليها لإنجاز المهام المفوضة للمرؤوسين.

- أن يتم وضع معايير واضحة لأداء المهام

المفوضة ليسهل على كل من المشرف والمرؤوس مراقبة التقدم في أداء الأعمال التي تم تفويضها.

- أن يتم متابعة الأداء بهدف التعرف على المعوقات التي ربما تصادف المرؤوس لمساعدته على التغلب عليها.

- أن يقدم المشرف الثناء على الأداء المتميز للمرؤوسين في إنجاز الأعمال المفوضة له ودعمه من خلال الزيادة في الأعمال التي يمكن تفويضها للمساهمة في تنمية مهاراتهم.

وتجدر الإشارة إلى أن أهم المهام التنظيمية التي ينتهجها المشرف الناجح تتمثل في قيامه بتبسيط إجراءات العمل في وحدته الإدارية التي يشرف عليها. وتعرف الإجراءات بأنها الترجمة العملية للخطوات الواجب اتخاذها ليتم إنجاز مهمة محددة على مستوى من الجودة وبأقل تكلفة ممكنة. ويتم تبسيط إجراءات العمل بقيام المشرف مع مرؤوسيه بدراسة خطوات إنجاز كل نشاط في الإدارة لتحديد الخطوات الضرورية والتخلص من الخطوات التي لا تضيف فائدة إلى الإجراء.

ويبرز دور المشرف ليس فقط في تحديد الإجراءات لأداء الأعمال بل الأهم من ذلك وضعها في دليل واضح يتم تطويره بشكل مستمر والتأكد من فهم الموظفين له. وتتنوع إجراءات العمل فمنها الإجراءات المالية والوظيفية والتي يجب اتباعها عند قيامهم بإنجاز أعمالهم. وتهدف الإجراءات إلى مساعدة العاملين على أداء الأعمال بفاعلية

لذا لزم أن تتصف الإجراءات بأن تكون عملية وقابلة للتطبيق وتساهم فعلاً في سرعة الإنجاز. إنه من الأهمية الإشارة إلى أن على المشرف أن يوضح للعاملين لديه بأن الإجراءات ماهي إلا وسيلة وليست غاية في حد ذاتها. لذا كان من الضروري أن تكون الرسالة واضحة لدى العاملين بأن الهدف هو اتباع الإجراء الذي يحقق الغاية المنشودة.

ولتبسيط الإجراءات وخروجها على شكل دليل فوائد منها:

- الإسراع في إنجاز المعاملات لمعرفة خطوات إنجازها سلفاً.
- تسهيل عمل الموظف (وخصوصاً الجديد) مما يسهل تدريبه واختصار الوقت والجهد لفهم خطوات إنجاز المعاملات وتدريبه على تطبيقها.
- تحسين الخدمات المقدمة للمراجعين.
- تحقيق مبدأ العدالة في معاملة المراجعين لنمطية القرارات التي تتخذ في الحالات المتشابهة.
- تفهم المستفيدين من خدمات الوحدة الإدارية لنشاط الوحدة الإدارية وما يتطلبه إنجاز طلباتهم لمعرفتهم للإجراءات المتبعة لإنجاز معاملاتهم.
- تسهيل عملية التخطيط السليم لأعمال الجهاز وبالتالي يساعد على تنفيذ الأعمال في وقتها المحدد.
- المساعدة في وضع معايير الأداء مما يساعد على قياس كفاءة الوحدة الإدارية.

٢-٣ التوجيه

يمكن تعريف التوجيه (القيادة) بأنه عملية تأثير المشرف على المرؤوسين ليقوموا بتنفيذ الأنشطة المؤدية إلى تحقيق الأهداف المرجوة منهم. وإذا كانت وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة مهمة للمشرف فإن وظيفة التوجيه (القيادة) هي لب عملية الإشراف الفعال لكون المشرف يتفاعل بشكل مستمر مع زملائه في العمل سواء رؤسائه أو مرؤوسيه أو من كانوا في نفس المستوى التنظيمي أو غيرهم في المنظمة. وتعتبر وظيفة التوجيه من أصعب الوظائف الإدارية لكونها تتأثر بعدة عناصر وهي المشرف والمرؤوسين والموقف. إنها تتأثر بشخصية المشرف وأسلوبه الإشرافي وخلفيته العملية والعلمية في أساسيات الإدارة والسلوك التنظيمي المتعلق بفهم سلوك العاملين وما يدفعهم للعمل. كما أن فهم العوامل في بيئة العمل المؤثرة في ماهية وكيفية إنجاز الأعمال في غاية الأهمية. لذا فإن إيجاد بيئة عمل تمكن العاملين من الأداء بتميز ورغبة عنصر أساسي في التوجيه. إن هذه العناصر متفاعلة بمعنى أن كل واحد منها يؤثر في العنصرين الآخرين ويتأثر بهما.

يتفهم المشرف الناجح المواقف المختلفة في العمل ويركز في إشرافه على الاهتمام بالعمل بحيث يوجه المرؤوسين إلى إنجاز المهام بجودة عالية وضمن جداولها المحددة لها. كم يهتم في نفس

الوقت بالعنصر الإنساني في الجهة من خلال فهم سلوك الموظفين لديه ودوافع العمل لديهم وإيجاد بيئة العمل المحفزة لهم لإنجاز مهامهم. إن التركيز على عنصر دون الآخر يسبب خللاً في أسلوب الإشراف ولا يساعد على وجود بيئة عمل مناسبة لتحقيق أهداف الوحدة الإدارية.

كما أن توجيه العاملين بفاعلية يتطلب فهم المشرف لقدرات العاملين ونضجهم الوظيفي والنفسي. ونقصد بالنضج الوظيفي مدى توفر المهارات والخبرات الضرورية لإنجاز المهام المعطاة له. بينما يشير النضج النفسي إلى مدى توفر الالتزام والرغبة لدى الموظف في تحمل مسئوليات وظيفية تتناسب مع المهام المراد إنجازها. لذا كلما كان النضج الوظيفي والنفسي متوفراً كلما تطلب من المشرف تفويض الموظف لإنجاز المهام المعطاة له، بينما يحتاج الموظف إلى المساندة والتدريب إذا كان أي من النضج الوظيفي والنفسي لا يتناسب مع متطلبات المهام الموكلة إليه. وحيث لا يكفي من وظيفة التوجيه إصدار المشرف التوجيهات والأوامر الإدارية السليمة وضمان فهمها. ولكن أيضاً يتطلب تقبلها من جانب العاملين ثم حثهم على تنفيذها والتحمس لها وكذلك إيجاد بيئة عمل محفزة. وهذا بدوره يسهل عملية التوجيه وتقبلها والتفاعل معها. فقد تكون عملية التوجيه في حد ذاتها وطريقتها والأسلوب الذي يتبعه المشرف عاملاً أساسياً في وجود بيئة عمل غير مناسبة

مما يعزز من وجود مقاومة التوجيهات أو إفراز مواقف سلبية لها. ويمكننا إيجاز المسئوليات الرئيسية للتوجيه في التالي:

- إصدار التوجيهات والأوامر الإدارية السليمة والواعية والمفيدة.

- حث وتحريك المرؤوسين نحو التقبل والتحمس والتنفيذ لما هو مطلوب.

- العمل على تنمية مناخ من التفاعل الإيجابي في العمل.

- اشتمال التوجيهات على التوازن بين عنصري الاهتمام بالعمل التي تركز على الإنتاجية والجودة في إنجاز الأعمال وعنصر الاهتمام بالإنسان والذي يركز على فهم سلوك العاملين والحوافز الدافعة للعمل لديهم والعمل على المساهمة في تحقيقها.

- فهم المشرف لما يصدره من توجيهات والثقة في نفسه وفي المرؤوسين من تمكنهم من تنفيذها وكذلك إدراكه لمشاعرهم وأحاسيسهم وقدراتهم حيال تنفيذها.

- التعرف على ردة الفعل أو استشعارها لدى المتلقي ومحاولة مواجهة السلبي منها بالاستماع للمتلقي إن كانت له تعليقات أو ملاحظات أو استفسارات حتى يطمئن على ما سيقوم به وخاصة عندما يسند إليه عمل أو مهمة غير روتينية يتطلب إيضاح كثير من الجوانب ليسهل إنجازها.

وللتوجيهات أو التعليمات والأوامر الجيدة بعض الخصائص التي تجعلها تحقق أهدافها منها:

- الوضوح وعدم اللبس أو الغموض في فهمها الذي قد يؤدي إلى التأويل والتفسيرات غير المناسبة.
- عدم احتوائها على الكم غير المناسب من المعلومات أو نقص المعلومات الواردة فيها.
- استخدام الاصطلاحات اللغوية السليمة والمباشرة والمتفقة مع طبيعة المتلقي.
- استخدام الأسلوب غير المنفر كصيغة الطلب بدلاً من صيغة الأمر.
- تحاشي الازدواجية في التوجيه وإصدار التعليمات.

وتتطلب عملية التوجيه توفر عدد من المهارات لديه إضافة إلى ما سبق إيراده والتي يجب عليه العمل على اكتسابها منها:

٢-٣-١ الاتصال الإداري

إن عملية الاتصال الإداري في المنظمة ضرورية لإيجاد التفاعل الإنساني فيها. وتهدف عملية الاتصال إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية ليتمكنوا من القيام بالأنشطة المطلوبة منهم وتحسين عملية التعاون بينهم في مختلف مستوياتهم الإدارية.

وتتكون عملية الاتصال ذات الاتجاهين بمعنى أن

كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها وسيلة الاتصال من ثلاثة عناصر وهي المرسل والمستقبل والمصدر. وتتم عملية الاتصال في المنظمة باتباع عدة طرق منها الاتصالات الكتابية، والاتصالات الشفهية والاتصالات غير اللفظية. وعلى الرغم من وضوح عناصر عملية الاتصال وطرقها إلا أن كثيراً من المشرفين والمرؤوسين يفتقرون إلى مهاراتها مما يساهم في تدفق المعلومات بين المشرفين والمرؤوسين بشكل غير فعال. ولأهمية عملية الاتصال الإداري في المنظمة فإن من مهام المشرف العمل على اكتساب مهارات عالية في طرق الاتصال الكتابية واللفظية والعمل على تطوير مهارات المرؤوسين لديه فيها. ولعملية الاتصال معوقات من الأهمية الانتباه إليها منها:

- عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال، فتجد بعض الأشخاص يبدأ الحديث أو الكتابة بدون تخطيط مما ينعكس على عدم قدرته على التعبير على الرغم من وضوح الفكرة لديه لضعف وسيلة الاتصال لديه سواء اللفظية أو الكتابية مما يؤدي إلى وصول الرسالة مشوشة وغامضة.

- ضعف الإصغاء على الرغم أن المتلقي للرسالة يعطي المرسل الانطباع بأنه منتبه للحديث على الرغم من انشغال تفكيره بأمور خارجية.

- عدم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة كأن يقوم الموظف بكتابة مذكرة إلى رئيسه على الرغم أن

الزيارة الشخصية قد تكون الأنسب لشرح الموضوع أو العكس.

ولأهمية الاتصال الإداري في بيئة العمل فإن هناك عدة أساليب تساهم في زيادة فاعليته منها:

- تحسين طريقة الاتصال سواء الكتابية أو اللفظية بحيث يتم اختيار مفردات وتعابير واضحة للمرسل والمستقبل تسهل من فهم الرسالة.

- الانتباه إلى بعض التصرفات السلوكية من قبل المشرف كأن يركز اهتمامه على الإصغاء الجيد لمرؤوسيه والتفاعل معهم من خلال إبراز اهتمامه إلى ما يتم الحديث حوله مما يشجعهم على التحدث معه بخصوص المشكلات الإدارية للبحث عن حلول لها.

- الانتباه إلى ردة فعل المستقبل للتأكد من فهمه للرسالة بدلاً من الافتراض من أن مجرد إرسال الرسالة في حد ذاته كفيل بفهمها من قبل المستقبلين.

٢-٣-٢ اللقاءات والاجتماعات

ولتعزيز الاتصال الإداري الفعال بين المشرف ومرؤوسيه لضمان فهم الأعمال المراد إنجازها، فإن على المشرف عقد اللقاءات والاجتماعات معهم حسب ما تدعو إليه طبيعة العمل. وتعقد الاجتماعات لعدة أسباب تتمثل في تحقيق التالي:

- توحيد الجهود لتحقيق الأهداف المطلوبة أو لدراسة تغيير وضع ما.

- تنشيط الأفكار لدراسة مشكلة ما والعمل على حلها.

- البعد عن القرارات الفردية خاصة في القضايا الحساسة، والوصول إلى قرارات جماعية يسهل تنفيذها.

- العمل على خلق جو من التفاهم في الوحدة الإدارية.

ولكي يحقق الاجتماع أهدافه، فإنه لابد أن يسبقه تخطيط دقيق على أساس واقعي، حيث أن للتخطيط أهمية كبرى فهو حجر الزاوية لنجاح الاجتماع، فالتخطيط للاجتماع يوضح النقاط الأساسية له ويحدد مساره، إذ بدونه تصبح أنشطة الاجتماع متروكة للعشوائية والمصادفة. وللتخطيط للاجتماع عدة فوائد رئيسية تتمثل في:

- تحديد أهداف الاجتماع بصورة واضحة لكل من المشرف والمرؤوسين.

- توفير الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية لعقد الاجتماع مسبقاً.

- تحديد مراحل العمل أثناء الاجتماع والوقت اللازم لإنجاز كل مرحلة مما يساعد في الوصول إلى الهدف المنشود.

- التنبؤ بالمشاكل والمعوقات التي قد تعترض سير العمل.

- سهولة عملية التقييم، لأنه ليس من الممكن تقييم إنجاز الاجتماع إذا لم تكن الأهداف محددة مسبقاً بشكل واضح ودقيق.

- العمل على رفع كفاءة الاجتماع وفاعليته.

كما أنه يجدر التنبيه إلى عدد من الأسباب التي تساهم في فشل الاجتماع منها:

- عدم اختيار الوقت المناسب لعقد الاجتماع.
- عدم التحضير لجدول الأعمال وتجهيز المستلزمات والوثائق الضرورية لعقده.
- عدم الالتزام بما أعد من قبل الرئيس والأعضاء من جدول أعمال.
- عدم قدرة الرئيس على ضبط الاجتماع والوصول به إلى هدفه.
- عدم التفهم للآراء المختلفة عن رأي رئيس الاجتماع (المشرف) التي ربما تحمل كثيراً من الأفكار النيرة المساهمة في تحقيق أهداف الاجتماع. وعلى الرغم من أهمية عملية الاتصال الإداري في الجهة إلا أنها من العمليات التي لا تحظى بالاهتمام الكافي من قبل بعض المشرفين مما يؤدي إلى تدفق المعلومات في الجهة بين المشرف والمرؤوسين يشوبها كثير من النقص وعدم الوضوح ويساهم في عدم فاعلية التوجيه في كثير من المواقف الإدارية.

٢-٣-٣ اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية

يقوم المشرف باتخاذ القرار بشكل مستمر في جميع وظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. ولهذا فإن نجاح المشرف في وظيفته الإشرافية من عدمه يستند إلى مدى نجاحه في اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب تجاه لمشكلات الإدارية التي تواجهه

باستمرار في العمل. ولأهمية اتخاذ المشرف القرارات السيمة تجاه حل تلك المشكلات الإدارية فإنه من الضروري معرفته للخطوات العلمية في دراسة المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات حيالها والمتمثلة في الآتي:

تشخيص المشكلة

إن تشخيص المشكلة هي أولى الخطوات وأهمها، بل يمكن القول إن فاعلية القرار ونجاحه تعتمد إلى حد كبير على هذه الخطوة، إذ أن المشكلة المحددة جيداً تقدم لنا نصف الحل. لذا فإنه من الضروري قيام المشرف بالتعرف على المشكلة وتلمس جميع جوانبها من واقع الحقائق والمؤثرات المختلفة. ولتحليل المشكلة فإنه يتطلب قيام المشرف باتباع عدة خطوات منها تحديد معايير الأداء التي سيتم تحليل المشكلة على ضوئها، تحديد الانحراف عن تلك المعايير، وصف ذلك الانحرف بشكل مفيد يمكن قياسه وفهمه، وتحديد أسباب الانحراف. إن اتباع هذه الخطوات لتشخيص المشكلة سيساهم في تحقيق التشخيص الصحيح لها والذي سيؤدي إلى مساعدة المشرف على اتخاذ القرار السليم حيال حلها.

تحديد الهدف من حل المشكلة

قد يقوم المشرف بتحديد المشكلة ولكنه لا يتخذ قراراً لحلها. إنه من الضروري قبل الشروع في تحديد البدائل لحل المشكلة أن يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها نتيجة لحل المشكلة بشكل

دقيق كأن يحدد المشرف هدفاً لحل مشكلة أداء في الوحدة الإدارية التي يشرف عليها برفع نسبة تحسين الأداء فيها بمقدار ٥٪ مثلاً.

تحديد البدائل الممكنة وتقييمها

ويقصد بذلك تحديد بدائل مقترحة لحل المشكلة. وتتطلب مرحلة تحديد البدائل لحل المشكلة التفكير الإبداعي لتطوير بدائل متعددة وعدم الاعتماد على الحلول التي سبق تجربتها مع مشاكل مماثلة. إذ أن لكل مشكلة خصوصيتها مما يتطلب إبداع المشرف في تحليلها وتقديم البدائل المقترحة للحل. على أن يتم تقييم كل بديل مقارنة بمدى مساهمته في تحقيق الهدف المرغوب في تحقيقه نتيجة لحل المشكلة وكذلك إيضاح الإيجابيات والسلبيات لكل بديل.

اختيار الحل

إن نجاح المشرف في خطوات تحليل المشكلة وتحديد البدائل الممكنة بناء على أهداف حل المشكلة يسهل اختيار البديل المناسب. ويتم اختيار الحل أو البديل الملائم في ضوء معايير عدة لعل من أهمها مدى مساهمته في تحقيق الهدف من حل المشكلة واتفاقه مع أهداف الوحدة الإدارية ومدى مقدار المردود الإيجابي المتوقع منه مقارنة بالمجهود المبذول لتنفيذه على هذا الحل وصعوبة أو سهولة التنفيذ.

اختبار الحل

يفضل وضع البديل المقترح محل التجربة والاختبار العلمي التطبيقي حتى يتأكد من صحته

ليكتشف ما قد يعتريه من عيوب أو أخطاء أو ما قد يعترضه من صعوبات وعقبات. وإذا ما اجتاز الاختبار الذي أعد له، كان ذلك دليلاً على مناسبة الحل وجدواه.

الإعداد والمتابعة

ينبغي على المشرف متابعة تنفيذ قرار حل المشكلة ومراقبته لتحديد مدى مساهماته في حل المشكلة ولمعرفة أية انحرافات تتكشف في البداية. على أن يؤخذ في الاعتبار في هذه المرحلة النواحي التنظيمية والفنية لدى العاملين المنفذين، والوقت والظروف المحيطة بالقرار، ومقدار الاستجابة لأنه ربما ساهم الحل في معالجة المشكلة تحت الدراسة ولكنه أوجد مشاكل إدارية لم تكن في الحسبان مما يتطلب مراجعة القرار وتصحيحه.

٢-٣-٤ تقويم أداء الموظفين

يعتبر تقويم أداء الموظفين في الوحدة التي يشرف عليها المشرف من أهم واجباته. لما يترتب على هذا العنصر من تبعات إيجابية أو سلبية على الموظف والوظيفة على حد سواء. لاسيما أن تقارير الأداء الوظيفي في المملكة هي الوسيلة النظامية التي عن طريقها يتأكد من استمرار وجود الجدارة لدى الموظف التي تمكنه من أداء مهام وظيفته. ويمثل تقويم الأداء الوظيفي رصد وتحليل وتقويم مستويات الموظفين من حيث الإنجاز ونوعية الأداء والعلاقات الوظيفية

والخصائص الشخصية. والتي يتم قياسها من خلال التعامل اليومي بين الرؤساء والمرؤوسين أثناء الإشراف عليهم والتفاعل معهم خلال توجيههم ومراقبتهم لأداء العمل.

وفي ضوء تلك الأهمية، فلابد أن ينظر إلى تقويم الأداء على أنه ضرورة تحتمها مصلحة العمل والموظف معاً فهو بالنسبة للإدارة وسيلة تعينها للتعرف على مواطن القوة والضعف لدى الموظف وبالتالي محاولة تحسين أدائه وتطويره بالوسائل الملائمة إلى المستوى المطلوب. كما أنه أداة تعين الإدارة في التعرف على قدرات الموظفين ومهاراتهم واستعداداتهم مما يهيىء لها حسن الاختيار لشغل مختلف الوظائف ومنح المكافآت المادية والمعنوية. أما بالنسبة للموظف فهو نافذة يطل منها على انطباعات وتصورات المسئولين بالإدارة عن سلوكه وأدائه مما يساعد على التعديل فيهما بما يتناسب والمستوى المطلوب لدى الإدارة وفق معايير منطقية وموضوعية. ولأهمية تقويم الأداء فإنه من الضروري أن يتم إعداده على أسس سليمة من مصداقية المعلومات وشموليتها وتقييم أداء الموظف أخذاً في الاعتبار الظروف المحيطة به في بيئة العمل وبذلك يتمكن المشرف من التعرف على جوانب القوة لدى الموظف فيستثمرها وجوانب القصور فيعالجها. كما أن فائدة تقويم الأداء محدودة إذا لم يضع المشرف آلية للتغذية المرتدة يطلع الموظف على أدائه تتصف بالمصارحة

والثناء على جهود الموظف والعمل سوياً في وضع خطة للرفع من مهارات وقدرات الموظف ليتحسن أداؤه بشكل مستمر.

ولإعداد تقرير الأداء بموضوعية فإنه من الضروري الانتباه إلى بعض النقاط منها:

- تجنب الاعتماد عند إعداده على الانطباعات الشخصية والذاكرة، بل إنه من الضروري وجود سجل متابعة للموظفين خلال العام يبين إنجازاتهم والملاحظات على أدائهم.

- النظر إلى تقرير الأداء الوظيفي على أنه أداة إصلاح وتقويم ووسيلة من وسائل الإدارة العليا للتخطيط واختيار الكفاءات المناسبة. ليس هذا فحسب، بل إنه أحد الوسائل الوحيدة الموثوق بها التي يمكن عن طريقها محاسبة المقصر ومكافأة المجد. ويجب أن لا ينظر إليه على أنه لتجميع النقاط لغرض الترقية.

- العمل على إعداد التقارير عن جميع الموظفين في وقت واحد، ثم العمل على مراجعتها أكثر من مرة والعمل على المقارنات بموضوعية فيما بينها.

- العمل على علانية التقارير، وأهمية دفاعك عن وجهة نظرك التي عكسها التقرير عندما يعترض أحد على نتيجة تقدير أدائه.

ولأهمية تقارير الأداء في مساعدة المسئولين في اتخاذ قرارات تهم الموظف كالترقية، والنقل، والتكليف وغير ذلك من القرارت المهمة. فإن على

المشرف أمانة كبيرة لتحري الموضوعية في تقييم أداء الموظف ليقال أحسنت لمن أحسن وأسأت لمن أساء مما يعكس صورة إيجابية على المشرف ويحقق مبدأ العدل والأمانة في التعامل الذي حثنا عليه ديننا الحنيف.

٢-٣-٥ تطوير أداء الموظفين وتنمية مهاراتهم

يتطلب تطوير الأداء لدى المرؤوسين معرفة المشرف للعناصر المكونة للأداء وهي الوظيفة والموظف والموقف. فالوظيفة مكونة من عدد من المهام التي يتطلب إنجازها. ويتمثل دور المشرف في التعرف على هذه المهام التي يقوم بها الموظف بدقة للتأكد من أن ما يقوم به الموظف من المهام أساسية لتحقيق أهداف الوظيفة. إذ أن كثيراً من الأوقات تتغير الوظيفة سواء كانت التغيرات جزئية أو كلية نتيجة للتغيرات في المنظمة. إلا أنه على الرغم من هذه التغيرات تجد أن بعض العاملين يستمرون في أداء مهام لم تعد ضرورية لتحقيق أهداف الوظيفة المستجدة.

أما عنصر الموقف فيتكون من عدة عوامل في بيئة العمل تؤثر على أداء الموظف منها مدى توفر الإمكانات لتنفيذ المهام وتوفر البيئة الدافعة للموظف للعمل. كما يعتبر المشرف من أهم عناصر الموقف المؤثرة في أداء الموظف. إذ يجب على المشرف أن يكون ملماً بطبيعة عمل الموظف ليقدم له العون متى ما احتاج إليه وينتهج الأسلوب الإشرافي المناسب للموظف حسب نضج الموظف

الوظيفي. إذ أن استخدام التوجيه المباشر للموظف ضروري إذا كان الموظف يفتقد إلى المهارات اللازمة لأداء الوظيفة مما يستدعي قيام المشرف بتدريبه ليتمكن من أداء مهامه الوظيفية. بينما انتهاجه للتوجيه المباشر مع موظف يمتلك المهارات والاستعداد اللازم لأداء المهام يعتبر أسلوباً إشرافياً معيقاً للموظف إذ أن ما يحتاجه الموظف في هذا الموقف هو التفويض والمساندة. أما عنصر الموظف والذي يعتبر من أصعب عناصر الأداء تحليلاً فهو المحور الأساسي في الأداء. ولتحسين أداء الموظف يتطلب التعرف على أن أداءه يتأثر إضافة إلى عنصري الوظيفة والموقف بتوفر عنصري الرغبة والقدرة لديه لأداء المهام المناطة به بتميز، إذ قد تكون بعض الأسباب نابعة من بيئة العمل أو أسلوب المشرف الإشرافي أو لقناعة الموظف بعدم وجود ترابط بين جهده وتحقيقه للحوافز في الجهة كالترقيات ونحوها. إن هذا التحليل يساعد المشرف لوضع الحلول المناسبة لتحفيز الموظف على الأداء من خلال معالجته للأسباب التي دعت إلى عدم وجود الرغبة في الأداء وعدم وجود القدرات المطلوبة للأداء لديه مما ينقلنا إلى العنصر الآخر لدى الموظف الذي يؤثر على أدائه. إن دور المشرف يتمثل في القيام بالتعرف على قدرات الموظف لتحديد مواطن القوة والضعف لديه مقارنة بالمهارات والقدرات الضروري توفرها لديه لأداء مهام وظيفته.

ويعمل المشرف الناجح على إبراز مواطن القوة لدى الموظف واستثمارها في إنجاز المهام الموكلة للموظف ومعالجة جوانب القصور لديه. إن معالجة القصور لدى الموظف في المهارات الضرورية للعمل يتم من خلال أداء عدة وسائل من أهمها التدريب. والتدريب المستمر عامل أساسي في تحسين أداء الموظف ومطلب ليس فقط في معالجة جوانب القصور لدى الموظف بل في الرفع من مهارات الموظف بشكل مستمر للتحسين من قدراته ومهاراته المطلوبة في العمل. ولا يقتصر مفهوم التدريب لتحسين أداء الموظفين في إلحاقهم بدورات تدريبية في مراكز التدريب المتخصصة ضمن خطة سنوية لتدريبهم بل يجب أن لا يغفل المشرف عن التدريب على رأس العمل سواء من قبل جهات متخصصة أو من قبل المشرف ذاته. إن هذا النوع من التدريب من أفضل وسائل التدريب لارتباطه الوثيق بين ما يتم التدرب عليه والمهارات المطلوبة لإنجاز المهام الوظيفية. ويعتبر هذا النوع من التدريب من أهم مهام المشرف التي يجب أن تنعكس في أسلوبه الإشرافي اليومي المتمثل في نقل ما لديه من خبرات ومهارات إلى مرؤسيه لتحسين قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية. كما أن من أساليب التدريب على رأس العمل إيجاد بيئة عمل مشجعة لنقل الخبرات بين الموظفين من خلال تشكيل فرق عمل بهدف تدريب الموظفين ذوي المهارات العالية زملائهم الآخرين في الوحدة

الإدارية لإكسابهم تلك المهارات ونقل الخبرات بين أعضاء الفريق مما يساهم في رفع مهارات الموظفين وتحسين أدائهم لمهامهم الوظيفية.

ولأهمية التدريب لتطوير أداء الموظفين فقد حرصت أنظمة الخدمة المدنية في المملكة عليه إذ اعتبرته جزءاً من واجبات العمل النظامية وبذلك يتعين على المشرف أن يعطي هذا الموضوع أهمية قصوى بوضع خطط سنوية للتدريب معتمدة على الاحتياج الفعلي للتدريب والاستفادة من مراكز التدريب المتميزة لتطوير موظفيه كما يمكن للمشرف أن يحقق بعض جوانب التدريب المستمر بإطلاع الموظف على ما يستجد في طبيعة العمل من خلال اتباع بعض الأساليب منها:

- وضع ملف بالمستجدات في طبيعة العمل وتمريره على الموظفين:
- الاطلاع على تقارير الموظفين المشاركين في اللقاءات والدورات بعد عودتهم.
- إتاحة الفرصة للمشاركة في الندوات واللقاءات القصيرة.
- رسم سياسة واضحة ومحددة لدوران العمل إن أمكن ذلك بين موظفي الإدارة أو القسم.
- تكليف الموظفين بمهام تختلف عن طبيعة العمل اليومي، كالإشراف الجزئي على بعض الموظفين أو التفويض البسيط لبعض المهام.

٢-٤ الرقابة

الرقابة تعني التحقق من تنفيذ عمليات

التخطيط والتنظيم من أوسع معانيه، والتأكد من أن ما يتم إنجازه هو مطابق لما تقرر في الخطة الموضوعة. وتتداخل الرقابة -بالمعنى المشار إليه أعلاه- مع جميع العمليات الإدارية التي هي في الواقع نشاط واحد ومنسجم ومتماسك. فالتخطيط يعنى بتعريف الأهداف وإيضاح الوسائل المؤدية إليها. كما نجد أن التنظيم عملية تحريك هذه الأنشطة بتقسيم العمل وربط التقسيمات مع بعضها عن طريق التنسيق أما التوجيه فإنه يقوم على التأثير على الآخرين من خلال القيادة والاتصال لأداء المهام. ثم تأتي الرقابة للتأكد من أن جميع الأنشطة المحددة يتم تحريكها حسب المسار المخطط له. ومن هنا يأتي التلازم والترابط بين التخطيط والرقابة. فلا يمكن أن يكون هناك رقابة فاعلة بدون تخطيط. ولهذا فإنه يشترط في وجود رقابة فاعلة وجود خطط وتنظيم فاعل فكلما كانت الخطط واضحة كلما سهل القيام بوظيفة الرقابة. وتكون الرقابة الفاعلة متلازمة ومسايرة للأداء بحيث لا تؤجل الرقابة حتى انتهاء العمل. إذ أن الهدف منها ليس تدوين القصور في الأداء لذاته وإنما العمل بشكل مستمر للتعرف على الانحرافات للقيام بتصحيحها وتجنب حدوث المشاكل في الأداء ومعالجتها قبل أن تستفحل.

ويقوم المشرف بوظيفة الرقابة فيقتبس درجة أداء النشاطات التي تتم في الوحدة الإدارية ويتم مقارنة ذلك بمعدلات مستويات الأداء للتحقق من تحقيق

الأهداف. وليتمكن المشرف من قيامه بوظيفة الرقابة فإنه يتطلب اتباع عدة خطوات وهي:

وضع المعايير

تمثل الخطوة الأولى وضع معايير لمستويات الأداء والتي تعتبر أهدافاً يتم مقارنة أداء المرؤوسين معها. إن معايير مستويات الأداء يجب أن تتفق مع أهداف الجهة ويمكن قياسها. كما أنه يجب أن توضح معايير مستويات الأداء مؤشرات الأداء. ويمكن تعريف مؤشرات الأداء على أنها مقاييس للأداء التي تقدم معلومات وثيقة الصلة بالنشاط المراد مراقبة مراحل إنجازه. مثال ذلك، المؤشرات التي يتبعها المشرف لمراقبة أداء الموظف أثناء سنة التجربة التي على ضوئها يستطيع أن يفيد بأن أداء الموظف خلال السنة متفق مع معايير الأداء المطلوبة من الموظف العام كالالتزام بالدوام والإنجاز الجيد للمهام الموكلة إليه واتصافه بحسن التصرف مع من يتعامل معهم في بيئة العمل. يتم وضع معايير مستويات الأداء والدرجة المقبولة في الأداء غالباً في مرحلة التخطيط للمهن التي تختلف من نشاط لآخر.

فكلما كان النشاط يمكن قياسة كمياً كلما سهل وضع معايير له كقياس عدد المعاملات التي يجب أن ينجزها قسم إداري ما بينما يكون أكثر صعوبة تحديد معايير لأداء الأنشطة غير الكمية كنشاط التدريب ونحوه. وبغض النظر عن صعوبة وسهولة وضع معايير لمستويات الأداء، إلا أن وجودها أمر

مهم يجب العمل عليها ليتمكن المشرف من إيضاح مستوى الأداء المتوقع من المرؤسين.

قياس الأداء الفعلي :

تركز الخطوة الثانية في وظيفة الرقابة على قياس الأداء، إن قياس الأداء عملية مستمرة ولا تترك إلى أن يتم الانتهاء من إنجاز المهمة. ويشترط في فاعلية الرقابة أن تكون مقاييس الأداء صادقة، أي تقيس فعلياً المراد قياسه. ويتنوع الأداء من كونه كمي يسهل قياسه كساعات العمل اليومية ونوعي كقياس جودة قيام موظف ما بدراسة مشكلة إدارية معينة وتقديم حلول لها. إن الاهتمام بدراسة إعداد مؤشرات مقاييس أداء المرؤوسين بحيث تكون موثوقاً فيها وواقعية وصحيحة يساعد المشرف في المرحلة اللاحقة للتحقق من مدى قرب أو بعد أداء المرؤوسين من تحقيقهم للدرجات المطلوبة في معايير مستوى الأداء التي سبق أن تم تحديدها. فكما أنه من العبث تحديد معايير لمستويات الأداء ولكن لا يتم استخدامها لقياس الأداء وبذلك يصبح تحديدها هدف في حد ذاته. فإنه من الصعب القيام بقياس الأداء في ظل غياب معايير أداء واقعية وواضحة لكل من المشرف والمرؤوسين.

مقارنة الأداء مع المعايير

تمثل الخطوة الثالثة مقارنة الأداء مع المعايير التي تم تحديدها سلفاً والتي ستوضح هذه المقارنة فيما إذا كان الأداء أقل أو متفق مع المستوى

المطلوب في المعايير أو أكثر منه. كلما كانت المعايير واضحة كلما سهلت المقارنة والحكم على مستوى الأداء الفعلي للموظف. إن معايير الأداء يجب أن توضح الحد الأدنى من الأداء المقبول الذي يتوجب على المشرف القيام بخطوات تصحيحية في حالة كون مستوى الأداء الفعلي أقل من هذا الحد المطلوب. ولأهمية مراقبة الأداء، فإنه من الضروري وضع جدول زمني لمقارنة الأداء بالمعايير والتي تختلف مدده من كونه يومي إلى سنوي أو أكثر معتمداً على طبيعة النشاط وطول مراحل تنفيذه وأهميته. فكلما كانت فترة إنجاز المهمة قصيرة ومهمة لزم أن يكون الجدول الزمني قصيراً، أي بشكل يومي أو أسبوعي، بينما يكون الجدول الزمني ربع سنوي أو أكثر كمقارنة الأداء مقابل المعايير الواردة في الخطط السنوية للمنظمة.

تصحيح الانحرافات:

تمثل مرحلة تصحيح الانحرافات المرحلة الأخيرة في وظيفة الرقابة الإدارية. وتنتج الانحرافات في الأداء لأسباب كثيرة قد تكون نابعة من تقصير المرؤوسين أو المشرف ذاته أو عدم توفر الامكانات الضرورية لانجاز الأنشطة المطلوبة. لهذا فإن المشرف الناجح من يقوم بدراسة أسباب القصور من جميع جوانبها المختلفة ومن ثم العمل مع المرؤوسين لوضع خطة تصحيحية لمسار الأداء تكون واضحة ومقبولة من جميع الأطراف المشتركين في أداء المهمة.

هل يحتاج المشرف إلى اتخاذ خطوات تصحيحية للأداء؟ إن الإجابة على هذا السؤال تعتمد على مهارات المشرف التشخيصية والتحليلية للأداء. إذ أن قيام المشرف بمقارنة الأداء بالمعايير ستؤدي إلى أحد القرارات التالية: المحافظة على الوضع الراهن، اتخاذ خطوات تصحيحية تمكن من تحسين الأداء ليرتقي إلى الدرجة المتوقعة في مستويات الأداء، أو تعديل في معايير الأداء، إذا ثبت أنها غير واقعية. إن مما تجدر الإشارة إليه أنه غالباً ما يتم اتخاذ خطوات تصحيحية لتحسين الأداء وليس تعديل معايير الأداء. إذ أن المشرف الفعال من يعمل بشكل مستمر إلى الرفع من مهارات مرؤوسيه لتحسين أدائهم وبذلك تحسين أداء الوحدة التي يشرف عليها وبذلك يرتقي الأداء وترتقي الدرجات المطلوبة في مستويات معايير الأداء. إلا أنه يتطلب تعديل معايير الأداء إذا كانت إما سهلة جداً بحيث أن جميع الموظفين يحققونها أو صعبة بحيث يصعب حتى على المتميزين منهم تحقيقها أو أن الظروف التي تم إعداد المعايير فيها تغيرت. يجب أن تكون المعايير محفزة للموظفين وفيها عنصر التحدي ولا تتسم إما بالصعوبة فتحدث الإحباط لديهم أو السهولة فتفقد أهميتها والفائدة المرجوة من تحديدها. إنه من الضروري أن يتصف أسلوب الرقابة الذي يتبعه المشرف بعدة خصائص منها ترابطه مع وظيفة التخطيط والتي يتم فيها وضع معايير الأداء وأن

يتجنب المشرف كثيراً من الأخطاء في ممارسة الرقابة أثناء الإشراف والتي تؤدي إلى مقارنة الموظفين لها منها: الرقابة الكثيفة أو اللصيقة أو مكافأة الأداء غير المقبول على الرغم من أن مؤشرات الرقابة تشير إلى تدنيه مما يفقد وظيفة الرقابة دورها في تحقيق الإشراف الفعال في المنظمة.

بالرغم من استعراضنا لمكونات العملية الإدارية بشكل مفصل لإبراز دور كل وظيفة من وظائف العملية الإدارية في تحقيق الإشراف الفعال. إلا أنه من الأهمية الإشارة إلى أن العملية الإدارية متداخلة مع بعضها البعض ومستمرة يتطلب إلمام المشرف بها إلماماً جيداً. كما أن قيام المشرف بهذه الوظائف لا يتم بمعزل عن البعد الإنساني في الإدارة والذي يشير إلى أهمية فهم سلوك الأفراد ودوافعهم ومن ثم العمل على إيجاد بيئة محفزة لهم.

الفصل الثالث

أنظمة الخدمة المدنية وتطبيقاتها

أ- تعريف بأنظمة الخدمة المدنية ولوائحها التنفيذية

ب- تعريف بتطبيقات نظام الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية

الفصل الثالث

أنظمة الخدمة المدنية وتطبيقاتها

١: التعريف بأنظمة الخدمة المدنية ولوائحها التنفيذية

النظام في مجال الخدمة المدنية هو مجموعة من القواعد التي تحكم أوضاع الموظفين وتأتي هذه القواعد في الغالب بشكل مجمل تتضمن الخطوط العامة وترك التفصيلات للوائح التنفيذية. ويصدر النظام من السلطة العليا في الدولة بمرسوم ملكي تتويجاً لقرارات مجلس الوزراء. [1]

أما اللوائح فهي مجموعة من القواعد التفصيلية لما ورد في النظام حيث تنص على الجزئيات التي لم يتطرق إليها النظام وهي تصدر من مجلس الخدمة المدنية (وذلك فيما يتعلق بنظام الخدمة المدنية) أو من الجهة التي قرر النظام صدورها منها.

أما القرارات فتختلف مسميات كل منها عن الآخر وتختلف وظيفة كل منها عن الأخرى وهي كمايلي:

المرسوم الملكي: أمر مكتوب يحمل توقيع الملك وحده، بالتصديق على قرار من مجلس الوزراء وغالباً ما يكون ذلك متضمناً لإصدار نظام معين ويشار إلى ذلك في ديباجة المرسوم وهو بالتالي يعبر عن إرادة الملك وإرادة مجلس الوزراء، إلا أنه وليس كل مرسوم يصدر مقصوراً على نظام جديد

(١) عبدالفتاح خضر شرح نظام الموظفين العام بالمملكة العربية السعودية، مطبوعات معهد الإدارة العامة، الرياض ١٣٩٤هـ ص(١٤) مرجع سابق

أو معدل ومن أمثلة المراسيم التي لا تتضمن أنظمة (مراسيم منح الامتيازات سواء في التعدين أو في أي مجال آخر).

الأمر الملكي: يشبه المرسوم في أن كليهما قرار مكتوب يحمل توقيع الملك ويختلف عنه في أن موضوع الأمر الملكي لا يعرض قبل صدوره على مجلس الوزراء وهو يعبر عن إرادة الملك وحده مثل تعيين الوزراء أو العسكريين (الضباط) وإنهاء خدماتهم أو القضاة.

الأمر السامي (التوجيه السامي) وهو الذي يصدر عن الملك بصفته رئيساً للسلطة التنفيذية وقد يكون شفاهة أو كتابة وليس له شكل معين.

قرار مجلس الوزراء: هو القرار الذي يصدر عن مجلس الوزراء مجتمعاً ويأخذ رقماً وتاريخاً خاصاً من الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

ويمكن التعريف بأنظمة الخدمة المدنية كمايلي:

١- نظام الوزراء ونوابهم وموظفي المرتبة الممتازة ولائحته التنفيذية: [1]

أ- نظام الوزراء ونوابهم وموظفي المرتبة الممتازة:

صدر بالمرسوم الملكي رقم (م / ١٠) في ١٨/٣/١٣٩١هـ ويتضمن تعيين الوزراء ونوابهم وموظفي المرتبة الممتازة وإنهاء خدماتهم وإجازاتهم. كما صدرت لائحة هذا النظام بالأمر السامي رقم (٦٨٠١) وتاريخ ٢٢/٣/١٣٩١هـ

(١) قرار مجلس الوزراء رقم (٢٣) في ١٥/٣/١٤١٢هـ مصادقته بالمرسوم الملكي رقم (م/ ٧) في ١٦/٣/١٤١٢هـ.

وتتضمن أحكاماً تنفيذية إضافية كتأمين وسيلة النقل المناسبة والبدلات التي يتم صرفها في الداخل أو الخارج والإجازات وغير ذلك من الأحكام التنفيذية الأخرى.

ب- بالإضافة إلى ما سبق فقد صدر أمر ملكي كريم برقم أ/ ١٤ وتاريخ ١٤١٤/٣/٣هـ بتحديد مدة بقاء الوزير ومن في مرتبته وشاغل المرتبة الممتازة بأربع سنوات تنتهي خدمته بإنتهائها مالم يتم التمديد له بأمر ملكي.

٢- نظام القضاء:[٢]

ويشتمل هذا النظام على القواعد التي تؤكد استقلال القضاء وضمانه كما يشمل المحاكم الشرعية من حيث ترتيبها واختصاصاتها بالإضافة إلى تحديد المحاكم وإجراءات الجلسات والأحكام، وكذلك موضوع تعيين وترقية وندب وإجازات القضاة والواجبات التي عليهم الالتزام بها والتفتيش على أعمال القضاء وتأديبهم وإنهاء خدماتهم كما تتضمن المواد الخاصة بوزارة العدل من حيث اختصاصاتها وتنظيم أوضاع كتاب العدل من حيث شروط تعيينهم ومؤهلاتهم واختصاصهم والتفتيش عليهم وكذلك ما يتعلق بموظفي المحاكم.

٣ - نظام الخدمة المدنية:

صدر نظام الخدمة المدنية في المملكة العربية

٢) صدر هذا النظام بموجب المرسوم الملكي رقم (م/ ٦٤) وتاريخ ١٣٩٥/٧/١٤هـ

السعودية عام ١٣٩٧هـ بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٤٩) وتاريخ ١٣٩٧/٧/١٠هـ ويتضمن (٤٠) مادة خاصة بالقواعد الرئيسية وقد كان تطور هذا النظام بناء على مقتضيات التطور التنموي للبلاد ومترابطاً مع التطورات التي حدثت في الأنظمة السابقة والتي تعتبر مراحل يكمل بعضها بعضاً وقد صدرت عدد من اللوائح التي تتعلق بتنفيذ هذا النظام وهي:

أ- اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية:

صدرت هذه اللائحة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١) في ١٣٩٧/١/٢٧هـ وبدأ تنفيذها في ١٣٩٧/٨/١هـ وهي تخص الموظفين المشمولين بنظام الخدمة المدنية أو من يعتبر هذا النظام مكملاً للأنظمة أو اللوائح التي تطبق عليهم.

ب- لائحة الوظائف التعليمية:

صدرت هذه اللائحة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٥٩٠) وتاريخ ١٤٠١/١١/١٠هـ المطبقة في ١٤٠٢/٧/١هـ وتنظم جميع أوضاع المدرسين دون الجامعيين في المراحل التعليمية.

وتشتمل هذه اللائحة على القواعد الخاصة بتعيين من شغل هذه الوظائف وتحديد مكافآتهم وبدلاتهم وتعويضاتهم وإجازاتهم بمختلف أنواعها.

وقد جرى على هذا اللائحة منذ صدورها وحتى الآن عدة تعديلات من مجلس الخدمة المدنية مسايرة للتطور الذي تشهده المملكة في جميع الوزارات.

جـ - لائحة المستخدمين:[٣]

تشتمل هذه اللائحة على القواعد الخاصة بتنظيم شئون العاملين في أجهزة الدولة الذين يشغلون وظائف الخدمات العامة مثل الفراشين ووظائف الأمن مثل الأخوياء ووظائف خدمات الأعمال الفنية والحرفية.

وقد تضمنت اللائحة عدة مزايا أهمها مساواتهم من حيث البدلات والمكافآت والتعويضات والمزايا بشاغلي المرتبة الاولى من نظام الموظفين وزيادة إجازاتهم (٣٥) يوماً ومساواتهم من حيث الإجازات العادية والمرضية وغيرها بالموظفين الخاضعين لنظام الخدمة المدنية.

حـ - لائحة شؤون غير السعوديين:[٤]

تتضمن القواعد الخاصة بالتعاقد مع غير السعوديين للعمل في الوزارات والمصالح الإدارية المستقلة وغيرها من الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة ما عدا المؤسسات التي يخضع فيها شؤون غير السعوديين إلى قواعد خاصة وتشتمل على قواعد التعيين وتحديد الرواتب والعلاوات وكذلك البدلات والتعويضات وكذلك الإجازات والندب والنقل وضوابط الإلغاء والتجديد والإنهاء.

هـ - لائحة التدريب:[٥]

وتشتمل على القواعد الخاصة بتدريب الموظفين في الداخل والخارج من حيث أهداف التدريب

٣) صدرت هذه اللائحة بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٣) وتاريخ ١٣٩٧/٩/٢٠هـ

٤) صدرت هذه اللائحة بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٤٥) وتاريخ ١٣٩٨/٨/١هـ

٥)صدرت هذه اللائحة بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١٦) وتاريخ ١٣٩٨/٢/١٩هـ

وكــذلك إجــراءات إعــداد خطة التــدريب والاستحقاقات المالية للمتدرب وقواعد حضور الندوات والحلقات العلمية وقواعد تدريب الموظفين الذين يعملون خارج المملكة.

و- لائحة ابتعاث الموظفين:[٦]

وتتضمن القواعد الخاصة بابتعاث الموظفين للحصول على الدراسات ومنها الشروط التي يجب توفرها في المبتعث عند الابتعاث وكذلك قواعد تغيير التخصص وتغيير الجامعة وإنهاء البعثة والمخصصات المستحقة للموظف المبتعث.

ز- لائحة الإيفاد للدراسة بالداخل:[٧]

وهي عبارة عن مجموعة من القواعد والشروط التي تنظم عملية إلتحاق الموظف بالدراسة داخل المملكة للحصول على الدرجات العلمية وما يطرأ على إيفاده من متغيرات، كما تنظم واجباته وماله من حقوق.

ع- لائحة التكليف:[٨]

وتشتمل على القواعد الخاصة بتكليف الموظف بالقيام بأعمال وظيفة معينة أو بمهام رسمية وكذلك شروط التكليف ,وتحديد الوظائف التي يمكن القيام بها عن طريق توزيع مهام العمل والقواعد التي تتضمن تحديد الجهة المسئولة عن دفع التكاليف.

٦) صدرت هذه اللائحة بموجب الأمر السامي رقم (١٧٧٥٢) وتاريخ ١٣٩١/٨/٢٠هـ

٧) صدرت هذه اللائحة بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٦٧٦/١) وتاريخ ١٤٢١/٢/١٦هـ

٨) صدرت هذه اللائحة بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٥٨) وتاريخ ١٣٩٨/٩/١٦هـ والذي تم تعديله بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٥٩٦/١) وتاريخ ١٤٢٠/١/١٨هـ

ط- لائحة بند الأجور:[٩]

تشتمل هذه اللائحة على القواعد التي تنظم التعاقد مع السعوديين لشغل وظائف العمالة العادية مثل عمال النظافة أو الحرفيين والفنيين المساعدين في مجال الأشعة والمختبرات.

ويعامل المعين على بند الأجور من حيث ساعات العمل والإجازات والعطلات الرسمية والبدلات بما فيها بدل النقل والعلاوة والمكافآة التشجيعية والتدريب طبقاً لما هو مقرر لشاغلي وظائف المستخدمين، أما من حيث التعويض عن العمل الإضافي فوفقاً لنظام العمل والعمال ويستثنى الحراس من ساعات العمل الإضافي.

ي- لائحة تقويم الأداء الوظيفي:[١٠]

تتضمن القواعد التي تنظم عملية إعداد تقارير الأداء الوظيفي الدورية التي تعد عن الموظفين عن كل سنة من سنوات الخدمة من حيث نطاقها والمسؤول عن إعداد التقارير، وتشتمل أيضاً على إجراءات ونماذج إعداد هذه التقارير وتحديد معايير التقييم.

ك- لائحة التقارير الطبية:[١١]

تشتمل هذا اللائحة على إجراءات منح الإجازة المرضية التي تتضمن القواعد الخاصة بإجراءات الإحالة إلى الجهات الطبية وتحديد اختصاصات

٩) صدرت هذه اللائحة بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١٤١) وتاريخ ١٣٩٩/٥/٢٧هـ

١٠) صدرت هذه اللائحة بموجب قرار وزارة الخدمة المدنية رقم (١) وتاريخ ١٤٠٤/٧/١هـ

١١) صدرت هذه اللائحة بموجب قرار معالي رئيس الديوان (وزارة الخدمة المدنية حالياً) رقم (١/٦٥) في ١٤١١/١/٢٤هـ.

الأطباء، منح الإجازات والجهات الطبية المختصة بتوقيع الكشف الطبي ومنح الإجازات، وكذلك الحالات التي يصاب فيها الموظف أثناء وجوده في مهمة رسمية خارج المملكة وكذلك الموظفين والعاملين بممثليات الحكومة بالخارج.

ل- لائحة الوظائف الصحية:[١٢]

وتتضمن اللائحة المشمولين بأحكام اللائحة، شغل الوظيفة والمؤهلات، ساعات الدوام، الرواتب والعلاوات، البدلات والمكافآت والتعويضات والتكليف الإداري وأمور أخرى.

م- لائحة اللياقة الصحية لشغل الوظائف العامة:[١٣]

يقصد باللياقة الصحية لشغل الوظائف العامة استيفاء الشروط الصحية الواجب توفرها في طالبي الوظيفة بالنسبة لأجسامهم وحواسهم وحالتهم النفسية والعقلية لضمان أداء الموظفين لمستوى الإنتاجية المطلوب منهم في هذه الوظائف.

٤- اللوائح الخاصة بمنسوبي الجامعات:

أ- اللائحة المنظمة لمنسوبي الجامعات ومن في حكمهم:

صدرت بقرار مجلس التعليم العالي رقم ١٤١٧/٦/٤ وتاريخ ١٤١٧/٨/٢٦هـ الموافق عليها من المقام السامي بالأمر السامي رقم (٧/ب/٢٤٥٧) وتاريخ ١٤١٨/٨/٢٢هـ وتتعلق هذه

---

١٢) صدرت هذه اللائحة بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١/٢٤١) وتاريخ ١٤١٢/٣/٢٨هـ

١٣) صدرت هذه اللائحة بموجب قرار معالي رئيس الديوان رقم (٢/١٠٦٥٣) لعام ١٤٠١هـ.

اللائحة الخاصة بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية ومن في حكمهم من (١٠٦) مادة نظامية تتضمن أحكام التعيين والترقية والواجبات الوظيفية والرواتب والندب والإعارة والنقل والتأديب والمكافآت والبدلات والإجازات والاستشارات العلمية وحضور المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية والإتصال العلمي وقواعد الاستعانة بالأساتذة غير المتفرغين والقواعد المنظمة لتشجيع الكفاءات السعودية المتوفرة خارج الجامعة.

ب- لائحة التدريب والابتعاث لمنسوبي الجامعات:

صدرت بقرار مجلس التعليم العالي برقم (١٤١٧/٤/٦ وتاريخ ١٤١٧/٢/٧هـ) الموافق عليها بالأمر السامي رقم (٧/ب/١٦٧٨٥) وتاريخ ١٤١٧/١١/٤هـ وتضم (٤١) مادة تتعلق بأحكام لجنة الابتعاث والتدريب في كل جامعة وأحكام ابتعاث المحاضرين والمعيدين في الخارج والداخل وقواعد المخصصات والأحكام المتعلقة بابتعاث وتدريب منسوبي الجامعة من غير أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين.

٥- نظام التقاعد المدني:[١٤]

ويشتمل هذا النظام على تحديد الفئات المشمولة به وكذلك على الوضع الإداري للمؤسسة العامه للتقاعد وتشكيل مجلس إدارة المصلحة والصلاحيات المخولة له وتحديد الحسميات

١٤) صدر هذا النظام بموجب المرسوم الملكي رقم (م/ ٤١) وتاريخ ١٣٩٣/٧/٢٩هـ

الشهرية التي تقتطع من الموظف المنتفع من هذا النظام وكذلك تحديد سن التقاعد وتحديد المدد التي تحتسب في الخدمة والمدد التي تستقطع منها وتحديد الاستحقاق من المعاش التقاعدي وكيفية احتسابه للموظفين حسب أسباب إنهاء خدماتهم وكذلك تمديد معاش الوزير العضو في مجلس الوزراء كما يوضح الحالات التي لا يستحق فيها الموظف معاشاً تقاعدياً والترتيبات الخاصة بتحديد المكافأة التي يستحقها كما يوضح النظام الاستحقاقات عن صاحب المعاش وذلك لورثته من بعده وكذلك معالجة القواعد الخاصة عند العودة للخدمة.

٦- نظام التأمينات الاجتماعية:(١٥)

ويعنى هذا النظام بالعمال وأسرهم بتهيئة مستقبل آمن لهم حيث تقدم هذه الحماية في صورة معاشات وتعويضات وعلاج.

٧ - نظام تبادل المنافع

٨- نظام وظائف مباشرة الأموال العامة:(١٦)

ويشتمل هذا النظام على المواد الخاصة بمن يشغل الوظائف التي تتعلق بحفظ الأموال النقدية والأعيان المنقولة والطوابع والأوراق ذات القيمة كما يشتمل على تحديد شروط شغل الوظائف الخاضعة لهذا النظام والمكافآت المستحقة لهم وإجراءات صرفها وكذلك إجراءات الرقابة والتأديب.

١٥) صدر بموجب المرسوم الملكي رقم م/ ٣٣ وتاريخ ١٣٨٩/٩/٣هـ.

١٦) صدر هذا النظام بالمرسوم الملكي رقم (م/ ٧٧) وتاريخ ١٣٩٥/١٠/٢٣هـ.

٩- نظام الوظائف المؤقته:[١٧]

يتعلق هذا النظام بالوظائف التي تحدثها وزارات وأجهزة الدولة للقيام بعمل مؤقت ينتهي في وقت محدد على ألا تزيد مثل هذه الوظائف عن سنة واحده ويشتمل هذا النظام على إجراءات إحداث هذه الوظائف وكيفية الرواتب وكذلك الحقوق والواجبات.

١٠- نظام الأئمة والمؤذنيين وخدم المساجد:[١٨]

يشتمل هذا النظام على شروط التعيين وفقاً لهذا النظام وإجراءات التعيين والمعاملة من حيث الإجازات المرضية وكذلك الحقوق والواجبات التي عليهم وإجراءات التأديب وإنهاء الخدمة للمشمولين به.

١١- عقود التشغيل والصيانة:

هذه اللوائح تطبقها بعض المؤسسات العامة وبعض الجهات الحكومية ولا سيما في المواقع التي تتطلب أعمالها تقديم خدمات متواصلة وتتطلب كفاءات متخصصة ولا يمكن تشغيلها وفقاً لنظام الخدمة المدنية.

---

١٧) صدر هذا النظام بموجب المرسوم الملكي رقم (م/ ٣٠) وتاريخ ١٣٨٥/٩/١٢هـ.

١٨) صدر هذا النظام بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٩) وتاريخ ١٣٩٢/١/١هـ.

ب- تعريف بتطبيقات نظام الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية

١- تعريف الموظف والوظيفة:

ليس هناك تعريف محدد للموظف العام بل يختلف من دولة لأخرى ويستخلص من أنظمة الخدمة المدنية في المملكة بأن الموظف العام هو (الشخص الذي يشغل إحدى الوظائف الرسمية المعتمدة بالميزانية والخاضعة لنظام الوزراء أو نظام القضاء أو نظام الخدمة المدنية ونحوها) إلا أن العمل جرى على أن لفظ الموظف العام يشمل كل من ارتبط بالإدارة الحكومية بعلاقة عمل سواء بصفة رسمية أو بالتعاقد.

أما الوظيفة فهي (كيان) وجد من أجل تأدية خدمة معينة في جهة محددة سواء كانت هذه الجهة وزارة، أو مصلحة، أو مؤسسة عامة، كما أن لهذه الوظيفة موقعاً محدداً داخل الوزارة أو المصلحة أو المؤسسة العامة وذلك حسب التشكيل المعتمد.

وقد تكون الوظيفة شاغرة أو مشغولة بشخص واحد تعينه سلطة مختصة لتأدية واجبات ومسؤليات هذه الوظيفة بصفة دائمة أو مؤقتة مقابل أجر محدد.

وتهدف الوظيفة العامة إلى تقديم الخدمات العامة وتأمين سير المرافق العامة بالدولة وبالتالي تحقيق ورعاية المصلحة العامة أما الوظيفة الخاصة فهي

تهدف إلى تحقيق المصلحة الخاصة والربح المادي وكلاهما تساهمان في خدمة المجتمع والمواطنين.

٢- حركة الوظائف العامة:

يقصد بحركة الوظائف ما يطرأ على الوظيفة من متغيرات بدءاً من إحداثها لأول مرة في ميزانية الدولة إلى آخر متغير يتم حولها وتشمل ما يلي:

أ-إحداث الوظيفة: [(١)]

إن إحداث الوظيفة ينبع من وجود الحاجة في الجهة الإدارية والتي من غير وجودها لا يمكن القيام بالأعمال المحددة بالمستوى المطلوب وعلى العموم فإن إحداث الوظيفة في الميزانية العامة عبارة عن بداية وجودها ضمن تشكيلات الميزانية العامة بحيث تأخذ مسمى مستوى وظيفياً معيناً ورقماً محدداً وتبعية إدارية واضحة، وتحديد مقرها.

وفي هذه الحالة يقوم مدير الإدارة بالكتابة لإدارة شئون الموظفين في جهته موضحاً طلبه إحداث وظيفة معينة محدداً مسماها ومستواها الوظيفي وذلك بعد تصديق صاحب الصلاحية وتقوم إدارة شئون الموظفين بدورها بمطابقتها مع الوظائف المعتمدة لديها واستطلاع رأي إدارة التطوير الإداري في نفس الجهة ومن ثم يتم تعبئة طلب الإدارة وفق نموذج خاص وإعداد خطاب لوزارة المالية مرفقاً به ذلك النموذج.

---

١) إحداث الوظيفة في الميزانية العامة، يدرس عن طريق لجنة مكونة من وزارة المالية والجهة الحكومية المعنية، ووزارة الخدمة المدنية أثناء مناقشة مشاريع الميزانية العامة للدولة كل عام.

ب- رفع الوظيفة:

الـــرفع هـــو إعطاء الوظيفـة مـستـوى وظيـفي أعلى من المســتــوى المصنفــه عليــه مع بقــائهــا بمسـماهـــا أو رفـعـها وتعـديل مـسـماها ويسـمى الرفع والتعـــــديل، وذلك وفقاً لمتطلبات تنظيميه أو تصنيفيـــه، وقد يكون في حدود مرتبة واحدة أو أكثر.

ج- خفض الوظيفة:[٢]

هو تعديل في مستوى الوظيفة (مرتبتها) المعتمدة بميزانية أحد الأجهزة الحكومية إلى مستوى أدنى (مرتبة أقل) وقد يكون في حدود مرتبة أو أكثر وفقاً لاعتبارات تنظيمية أو تصنيفية.

وفي هذه الحـالة يعـد خطاب من قـبل مـدير الإدارة موضحاً به طلب تخفيض وظيفة معينة إلى مستوى أدنى من مستواها القائم وذلك بعد أخذ موافقة صاحب الصلاحية ويرسل إلى إدارة شئون الموظفين التي تقوم بدورها بمراجعة الطلب وتعبئة نموذج خـاص بخـفض الوظيـفـة وإعـداد خطاب لوزارة الخـدمـة المدنيـة مرفـقـاً به النمـوذج المشـار إليه.

د- نقل الوظيفة:[٣]

هو عبارة عن نقل الوظيفة من مقرها المعتمدة فيه ضمن المرسوم العام لميزانية الدولة إلى مقر آخر سواء كان داخل الجهة أو خارجها.

---

٢) تم تخفيض الوظائف بقرار من (وزير الخدمة المدنية) بعد توصية من لجنة مكونة من (وزير الخدمة المدنية) ومن (وزارة المالية والجهات ذات العلاقة).

٣) يتم ذلك عن طريق (وزارة المالية).

هـ- تحوير الوظيفة:[٤]

هو تغيير مسمى وظيفة معتمدة بميزانية احد أجهزة الدولة إلى مسمى آخر استجابة لمتطلبات قواعد التصنيف أو حاجة التنظيم أو كليهما معاً، على أن لا يترتب على هذا التحوير أي تغيير في مستوى الوظيفة (المرتبة) أو في الهيكل التنظيمي القائم وتتم وفقاً لضوابط محددة.

وتبدأ عملية تحوير الوظيفة بإعداد طلب التحوير من قبل مدير الإدارة بعد أخذ موافقة صاحب الصلاحية إلى إدارة شئون الموظفين بالجهة التي تقوم بدراسة الطلب وتعبئة النموذج الخاص بالتحوير (نموذج رقم ٢٠١) وإعداد خطاب لوزارة الخدمة المدنية بعد إحالته لمدير إدارة التطوير الإداري بالجهة لتوثيقة واعتماده من قبل صاحب الصلاحية.

و- إلغاء الوظيفة:

تلغى الوظيفة من التشكيلات وسجلات الوظائف والميزانية لأسباب تنظيمية موضوعية، لعدم قيام الحاجة لها في الجهاز فإذا كانت الوظيفة الملغاة مشغولة بشخص ما نقل شاغلها لوظيفة أخرى تتوفر فيه شروط شغلها أو تنهى خدماته ويعتبر منسقاً من الخدمة.

وتتم عملية الإلغاء بتعبئة نموذج معين بطلب إلغاء وظيفة معينة من قبل مدير الإدارة وموافقة

---

٤) يقوم بدراسة طلبات التحوير لجنة مكونة من (وزارة الخدمة المدنية، ووزارة المالية) والجهة ذات العلاقة ومقرها وزارة الخدمة المدنية ولايعتبر التحوير نافذاً إلا بعد موافقة معالي وزير الخدمة المدنية وصدور قرار بذلك.

صاحب الصلاحية وإرسالها لإدارة شئون الموظفين التي تقوم بدورها بمراجعة النموذج ومطابقته مع الوظائف المعتمدة والتأكد من عدم شغلها ومن ثم إحـــالتـــهـــا إلى إدارة التطوير الإداري لإبداء ملاحظاتها التنظيمية وتقوم بعد ذلك إدارة شئون الموظفين بإدراجه ضمن مشروع الميزانية الباب الأول (الوظائف) وإعداد خطاب لوزارة المالية ويتم بعد ذلك تسجيل الوظائف الملغاة من قبل إدارة شئون الموظفين وتبليغ الإدارة ذات العلاقة بذلك.

٣- تصنيف الوظائف:

أ- تعريف التصنيف وأهدافه:

يمكن تعريف مفهوم التصنيف الوظيفي بأنه تقسيم أعمال الخدمة المدنية إلى أنشطة مختلفة بحـــيث يتـــحـــدد في ضـــوء ذلك نوع الوظائف ومستواها ومطالب تأهيلها وينتج عن ذلك فرز الأنشطة إلى مجموعات عامة رئيسية تتفرع منها المجموعات النوعية فسلاسل الفئات وأخيراً الفئة وهي أصغر تقسيم مهني في تصنيف الوظائف.

ويعتبر التصنيف الوظيفي بمفهومه الشامل من أهم ركائز الخدمة المدنية في تحديد الأعمال والتعرف على مكوناتها بهدف رسم ابعاد واجبات ومسئوليات الوظائف ضمن الحدود التنظيمية وما يستدعيه ذلك من ربط وثيق بين أعمال الموظفين ومسميات ومستويات وظائفهم والمعاملة المالية التي يتلقونها من حيث رواتبهم وسائر شئونهم.

وانطلاقاً من ذلك فقد أعطيت عملية تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية خلال الفترات السابقة أهمية مميزة وذلك لعدة اعتبارات ولعل أهمها:

- تحديد الأنشطة في الخدمة المدنية ومسميات ومستويات الوظائف التي تعبر عن تلك الأنشطة، وما تتطلبه من مؤهلات علمية أو خبرات عملية أو متطلبات أخرى.

- تعتبر الإدارة الرئيسية التي يتم عن طريقها شغل الوظائف بالطرق المختلفة وبذلك يتأصل مبدأ الجدارة الذي نص عليه نظام الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية (الرجل المناسب في المكان المناسب) كما أن التصنيف يساعد الإدارة والوحدة الإدارية وكذا المشرف الإداري في إيجاد أسلوب ملائم لتنمية قدرات ومهارات الموظفين، وفي تقويم أدائهم .. إلخ.

ب- بعض المصطلحات المستعملة في تصنيف الوظائف:

- المجموعة العامة:

هي المجموعة التي تحتوى على وظائف تنتمي إلى مهن او مجالات عمل مختلفة ولكن يوجد بينها ترابط في إحدى الخواص كمستوى التأهيل في الوظائف التخصصية، مثلاً حيث اشترط توفر الشهادة الجامعية، أو كمجال العمل كالوظائف التعليمية والوظائف الدبلوماسية.

المجموعة النوعية:

هي عبارة عن مجموعة من الوظائف التي تعمل في مجال واحد تختلف في الجزئيات التفصيلية للعمل والمستوى مثل الوظائف الهندسية التي تشتمل على وظائف الهندسة المدنية والمعمارية والكهربائية والميكانيكية وغيرها من أنواع الهندسة.

سلسلة الفئات:

هي عبارة عن سلسلة الوظائف المتشابهة في نوع العمل إلا أنها تختلف في مستوى وصعوبة المسئوليات والواجبات لكل سلسلة مثل وظائف الميزانية التي تشتمل على مستويات مختلفة ومتدرجة من حيث المسئولية والصعوبة فتبدأ بفئة باحث مساعد وتنتهي بفئة مدير عام ميزانية.

الفئة:

هي مجموعة من الوظائف المتشابهة في نوع العمل ومستوى الصعوبة والمسئولية مثل وظائف اخصائي شئون الموظفين في مرتبة محددة (المرتبة الثامنة مثلاً) فهي متشابهة في نوع العمل وصعوبة الواجبات ويطلب لها مؤهلات واحدة وتعطى مراتب متساوية وتعامل معاملة واحدة من حيث طرق الاختيار لشغلها ومن حيث المعاملة الوظيفية الأخرى.

مواصفة الفئة:

هي عبارة عن وصف إجمالي للفئة التي تحتوى على وظائف متشابهة في الواجبات والمسئوليات

وتشتمل المواصفة على:

- مسمى الفئة.
- مرتبتها.
- الخواص المميزة لها.
- أمثلة لأهم واجباتها ومسئولياتها.
- الحد الأدنى من التأهيل العلمي اللازم لشغلها.
- المهارات والقدرات والمعارف المطلوبة لشغلها.

المدى الوظيفي:

هو عبارة عن البعد بين أول مستوى وآخر مستوى في مجموعة الفئات، وبمعنى آخر فإن المدى الوظيفي يعني سلسلة المراتب التي تحتوى عليها مجموعة الفئات مثلاً من المرتبة السادسة حتى المرتبة الخامسة عشر، أو من المرتبة الأولى حتى المرتبة العاشرة ويختلف المدى الوظيفي من مجموعة فئات إلى أخرى حسب اختلاف نوعية وصعوبة ومسئولية الأعمال المشمولة في كل مجموعة.

ج- دليل تصنيف الوظائف:

يعتبر دليل تصنيف الوظائف الأداة الرئيسة التي تحتوى على تطبيقات خطة تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية وقد أعدت وزارة الخدمة المدنية هذا الدليل الذي يتكون من الأجزاء الرئيسة التالية:

الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف:

ويعنى بأسس ومبادئ تصنيف الوظائف في

الخدمة المدنية، الأحكام المنظمة لقبول وتقييم الخبرات العملية والنماذج المستخدمة.

الجزء الثاني: المجموعات العامة للوظائف:

ويحتوى على المجموعات العامة للوظائف مقسم إلى (عشرة اجزاء) فرعية، بحيث تكون كل مجموعة عامة في جزء مستقل بذاتها، وباشتراطاتها الخاصة بها وهي كالتالي:

١- المجموعة العامة للوظائف التخصصية.

٢- المجموعة العامة للوظائف التعليمية.

٣- المجموعة العامة للوظائف الدبلوماسية.

٤- المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية.

٥- المجموعة العامة للوظائف الإدارية المعاونة.

٦- المجموعة العامة لوظائف العمليات.

٧- المجموعة العامة للوظائف الثقافية والاجتماعية.

٨- المجموعة العامة للوظائف الدينية.

٩- المجموعة العامة للوظائف الفنية والفنية المساعدة.

١٠- المجموعة العامة للوظائف الحرفية.

الجزء الثالث: المؤهلات العلمية ومجالات العمل المناسبة لها:-

يحتوى هذا الجزء على الأسس الخاصة بقبول المؤهلات العلمية، وتحديد مستوياتها المناسبة، بالإضافة إلى بيان بالمؤهلات العلمية بمختلف

درجاتها وشعبها وتخصصاتها، وبالوظائف المناسبة لها ،والمستوى الوظيفي المحدد لكل منها، من حيث المرتبة والدرجة كمستوى دخول.

الجزء الرابع: البرامج الإعدادية ومجالات العمل المناسبة لها:

يعنى هذا الجزء بالأحكام الخاصة بتقييم البرامج الإعدادية بمختلف المستويات، مع بيان البرامج الإعدادية التي تنفذها الجهات الحكومية، وفئات الوظائف المناسبة لها، والمستوى الوظيفي المحدد لكل برنامج من حيث المرتبة والدرجة.

الجزء الخامس: الدورات التدريبية وفئات الوظائف المناسبة لها:

يختص هذا الجزء بالأحكام المنظمة لقبول الدورات التدريبية للأغراض الوظيفية ,بالإضافة إلى بيان بالدورات التدريبية التي تنفذها الجهات والمراكز التدريبية وفئات الوظائف المناسبة لها.

٤- الصلاحيات:

تختلف الصلاحيات الممنوحة لكل مدير وفقاً لمستواه الوظيفي والنطاق الإشرافي للوظيفة التي يشغلها وتتعدد طرق ووسائل تنفيذ العمل تبعاً لحجم الجهاز وأسلوب إدارته إلا أن أي مشرف إداري يعتمد في ممارسة اختصاصاته على ما يلي:

أولاً: الاختصاصات الواردة في التشكيل الوظيفي لجهته والمعتمدة من الجهة المختصة وكذلك ما ورد في الوصف الوظيفي للوظيفة التي يشلغها.

ثانياً: ما أعطي بموجب النظام من صلاحيات ترتبط بمجال عمله وحدود وظيفته.

ثالثاً: ما تم تفويضه به من قبل المشرفين عليه من مهام واختصاصات.

وغالباً فإن أي مشرف إداري يكون معنياً بالأمور المباشرة لأداء عمله والمرؤسين المرتبطين به مباشرة وأسلوب أداء الأعمال والإجراءات ,التي تمر بها المعاملات صعوداً أو هبوطاً أو في مستوى مماثل.

ومن الأمور التي يمارسها المشرف مثلاً: التخاطب مع المستويات الإدارية (الإشرافية) المماثلة في جهته الإدارية أو خارجها (خاصة في مستوى مدير عام فأعلى) كذلك منح الإجازات لمرؤوسيه في حدود ما تسمح به الأنظمة، ترشيح موظفيه للبرامج التدريبيه المختلفة التي تنسجم مع خطة التدريب التي يضعها لإدارته وتتفق مع متطلبات موظفيه وحاجة العمل ,كذلك قيامه بإعداد تقويم الأداء الوظيفي لمرؤوسيه وترشيحهم للمشاركة في أعمال لها علاقة بعمل إدارته وتنفذ في إدارات آخرى (كالمشاركة في فرق العمل أو اللجان ونحوها).

تفويض الصلاحيات:

ويمكن للمشرف الإداري وفقاً لنظام الخدمة المدنية أن يفوض بعض صلاحياته لمرؤوسيه حيث نصت المادة (٣١) من نظام الخدمة المدنية على أن

للوزير تفويض بعض صلاحياته المقررة في النظام وقد أوضحت المواد اللائحية المتفرعة منها بأن لنائب الوزير ما للوزير من صلاحيات إلا ما احتفظ به الوزير ويجوز تفويض بعض الصلاحيات بقدر حاجة العمل وبما يتناسب مع المركز الوظيفي للشخص المفوض وأن يتم التفويض بقرار مكتوب يتضمن الصلاحيات المفوضة واسم المفوض ومسمى الوظيفة ومدة التفويض.

ولا يستطيع الموظف المكلف بالصلاحيات المفوضة لمن كان يشغل الوظيفة إلا إذا نص على ذلك في قرار التكليف، كما لا يجوز لمن فوضت إليه الصلاحيات أن يفوض غيره إلا بموافقة الوزير المختص ولا يعفى التفويض من المسئولية وينتهي التفويض في أحد الحالات التالية:

١- انتهاء مدة التفويض.

٢- انتهاء الغرض الذي من اجله تم التفويض.

٣- إلغاء قرار التفويض.

٤- شغور وظيفة من فوضت إليه الصلاحيات.

٥- مضى ثلاثة أشهر من تاريخ تعيين وزيراً آخر غير من صدرت منه التفويض السابق.

ومن المستحسن صدور قرار بالصلاحيات كل عام من قبل المسؤول الأعلى في الجهة لكل مسؤول أدنى بدءاً من الوكلاء والوكلاء المساعدين وانتهاءً برؤساء الأقسام والشعب داخل الجهة الإدارية، يحدد فيه اسم المسؤول ومرتبته وحدود صلاحياته وارتباطه وتشمل الصلاحيات الجوانب الإدارية

كالإجازات والترقيات والتكليف، التدريب وغيره وجوانب فنيه تتعلق بعمل القطاع وتتمشى بشكل مباشر مع الهدف الذي أوجد من أجله.

ولعل من المفيد للمدير عند الشروع في بعض الأعمال الإجرائية الرجوع إلى دليل إجراءات ونماذج عمل إدارات شئون الموظفين بالأجهزة والمؤسسات الحكومية الذي تم إعداده من قبل وزارة الخدمة المدنية عام ١٤٢٠هـ.

٥- شغل الوظائف العامة

أ- التعيين:

صدرت لائحة التعيين في الوظائف العامة بناءً على قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٩٢١/١) وتاريخ ١٤٢٤/٩/٧هـ.

يعتبر التعيين أهم وسائل وطرق شغل الوظائف العامة وهو يعني إشغال الوظيفة بشخص جديد على الخدمة أو بمن له سابق خدمة بشرط أن تتوفر لدى كل منهما شروط ومؤهلات شغلها. ويمر المعين في الخدمة بفترة تسمى فترة التجربة مدتها سنة يتم تقويمه خلالها وفقاً لترتيبات ونموذج أعدته وزارة الخدمة المدنية لهذا الغرض. ويحدد من خلاله تجاوزه لفترة التجربة واستمراره في الوظيفة أو نقله منها أو طي قيده لعدم صلاحيته للوظيفة.

وتبدأ الخطوة الأولى من قبل المشرف الإداري ويقوم بتعبئة طلب شغل الوظائف الشاغرة في

إدارته مع إيضاح مسمى الوظائف ومراتبها وأرقامها كما يكون المسؤول عن وضع الموظفين الجدد تحت إشرافه من حيث تحديد مكان مكاتبهم وتزويدهم بالمعلومات حول طبيعة الأعمال المطلوبة منهم والهيكل التنظيمي للإدارة مع توضيح خطوط السلطات والعلاقة الإشرافية داخل الإدارة.

سنة التجربة

يقصد بسنة التجربة إبقاء الموظف المعين لأول مرة على إحدى وظائف نظام الخدمة المدنية لمدة سنة تحت الاختبار والمتابعة من مدى صلاحيته لممارسة مهام وظيفته فإن ثبت ذلك استمر في الخدمة وإن كان الأمر خلاف ذلك فهناك خياران لمعالجة وضعه إما نقله لوظيفة أخرى أو فصله من الخدمة، وسنة التجربة نصت عليها المادة (٩) من نظام الخدمة المدنية والمواد من (١/٩) حتى (٦/٩) من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية.

ويقوم المدير بتطبيق النموذج الخاص للموظفين في فترة التجربة اعتباراً من بداية مباشرة عمل الوظيفة بحيث يتم إعداد التقويم للفترة الأولى بعد مضي خمسة أشهر ويتم إعداد التقويم للفترة الثانية بعد مضي عشرة أشهر وفي الشهرين الأخيرين يتم إشعار إدارة شئون الموظفين بنتيجة تقويم الموظف خلال فترة التجربة بحيث يتم تثبيته على الوظيفة أو نقله أو طي قيده في حالة عدم تجاوزه لفترة التجربة.

يعد الرئيس المباشر التقرير باتباع الأتي:

١- تعبئة خانات المعلومات الأساسية عن الموظف والوظيفة والمعلومات الأخرى الموضحة بالصفحة الأولى من النموذج.

٢- إعطاء الدرجة المناسبة عن كل عنصر من عناصر التقويم المحددة بالصفحة الثانية من النموذج حسب الفترة المعد عنها التقرير وتحديد المجموع الكلي للدرجات ومن ثم التقرير النهائي الذي حصل عليه الموظف في الحقل المخصص لذلك قبل مضي خمسة أشهر.

٣- تدوين ملاحظاته وتوصياته لتطوير قدرات الموظف (إن وجدت) في الحقل المخصص لذلك.

٤- يحفظ التقرير لحين موعد اعداد التقرير عن الفترة الثانية.

٥- في حالة حصول الموظف في الفترة الأولى على مجموع درجات أقل من (٣٠) درجة فيجب على المدير المباشر لفت نظره حول تدني أدائه وذلك خلال شهرين من تاريخ انتهاء الفترة.

٦- يحال التقرير لإدارة شئون الموظفين لعرضه على صاحب الصلاحية قبل مضي أحد عشر شهراً من تاريخ مباشرة الموظف عمله (عدا فترات الانقطاع).

٧- بعد انتهاء الفترة الثانية وتحديد مدى صلاحية الموظف واجتيازه فترة التجربة بحصوله على تقدير نهائي بدرجة (مرضي كحد أدنى) فأكثر يحال التقرير إلى إدارة شئون الموظفين

لإكمال الإجراءات حسب توجيهات صاحب الصلاحية.

٨- في حالة حصول الموظف على تقدير (غير مرضي) يتم التشاور بين إدارته وإدارة شئون الموظفين في جهته لتحديد الوضع القادم للموظف ويوضع على شكل تقرير ويرفق بالنموذج والذي ينتهي إما بانتهاء خدمته أو بنقله إلى وظيفة أخرى حيث يخضع إلى فترة تجربة أخرى.

تقويم الموظفين الدائمين:

- بعد رفع التقارير من قبل الرئيس الأعلى على المشرفين يقوم المشروفون المباشرون بإجراء التقييم اللازم لمرؤسيهم وإجراء التقييم طيلة السنة في الوقت المحدد وذلك بتعبئة النماذج حسب المطلوب ويعيدونها إلى الرئيس الأعلى.
- يقوم الرئيس الأعلى بمراجعة تقديرات المشرفين المباشرين ويتنافش مع المشرف المختص لتوضيح بعض الاستفسارات وتبادل وجهات النظر وبعدها يقوم بوضع تقديراته الخاصة وملاحظاته حول الموضوع.
- يستدعي الرئيس الأعلى الموظف الذي يحصل على تقدير (ضعيف) ويزوده بنسخة من التقرير ويستمع إلى وجهة نظره ويبين له نقاط الضعف ويرشده إلى كيفية التغلب عليها ويرسل النماذج بصورة سرية إلى رئيس قسم شئون الموظفين لإكمال الإجراء اللازم.

قواعد شغل الوظائف العليا:

وتشـمـل شـغل المراتب الحـادية عـشـرة حـتى الخامسة عشر.

أ- شغل المرتبتين الرابعة عشر والخامسة عشر

صدر الأمر السامي رقم ٢٥/م في ١٤١٧/١/١٢هـ بتحديد ضوابط شغل هاتين المرتبتين ومنها:

١- الحصول على مؤهل جامعي بالإضافة إلى مضي أربع سنوات من الخدمة في المراتب العليا بالنسبة للمرتبة الرابعة عشر وخمس سنوات بالنسبة للمرتبة الخامسة عشر مع الاستثناء من المؤهل الجامعي لبعض الوظائف.

ب- المراتب الحادية عشرة وحتى الثالثة عشر

صدر قراري مجلس الخدمة المدنية رقم (٢) في ١٣٩٧/٨/١٨ والقـرار رقم (٤٣٥/١) في ١٤١٧/٦/٢٩هـ اللذان حددا ضوابط شغل هذه المراتب ومنها.

١- إمضاء مدة لا تقل عن سنتين في المرتبة المثبت عليها وأن تكون الترقية للمرتبة التي تليها.

٢- أن يكون للمرشح خدمة سابقة لا تقل عن ٤ سنوات في طبيعة عمل الوظيفة.

٣- الموافقة السامية على شغل المرتبتين الثانية عشرة والثالثة عشر.

العودة للخدمة

١- لا يجوز تعيين الموظف المستقيل في أي

وظيفة خاضعة لنظام التقاعد المدني إلا بعد مرور ستة أشهر على تاريخ طي قيده.

٢- لا يجوز تعيين الموظف الذي انتهت خدماته للأسباب التالية إلا بعد مرور سنتين على تاريخ طي قيده وهي:

أ- عدم تنفيذ قرار النقل دون عذر مشروع خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ وجوب ذلك.

ب- إذا انقطع عن عمله دون عذر مشروع مدة خمسة عشر يوماً متصلة أو ثلاثين يوماً متقطعة خلال السنة السابقة لفصله.

ج- إذا لم يعد دون عذر مشروع بعد انتهاء إجازته أو انتهاء فترة تدريبيه أو أعارته أو أي فترة غياب مسموح بها نظاماً إلى استئناف عمله خلال خمسة عشر يوماً.

د- لا يجوز إعادة الموظف المفصول بأمر ملكي أو بقرار من مجلس الوزراء إلى الخدمة إلا بموافقة الجهة التي قررت فصله.

هـ- جواز إعادة الموظف الذي انتهت خدمتة لأسباب صحية إلى وظيفته التي كان يشغلها قبل انتهاء خدمته إذا كانت شاغرة وتتم الإعادة في حالة شغل وظيفته إلى وظيفة مناسبة لمؤهلاته وخبراته بشرط صدور قرار طبي يحدد لياقته الصحية في الحالتين وأن لا تزيد فترة الانقطاع على سنتين وأن لا تزيد المرتبة المراد إعادته إليها عن مرتبته التي كان يشغلها قبل إنهاء خدمته.

و- راتب الموظف العائد للخدمة يتوقف تحديده على ما يلي:

- عند العودة على مرتبة مماثلة لمرتبته السابقة فيمنح راتب الدرجة التي كان عليها قبل تركه الخدمة.

- عند عودته للخدمة بمرتبة أقل من المرتبة التي كان يشغلها قبل تركه الخدمة فيمنح راتب أول درجة تتجاوز آخر راتب كان يتقاضاه.

- عند عودته للخدمة بمرتبة أعلى من المرتبة التي كان يشغلها قبل تركه الخدمة فيمنح راتب الدرجة الأولى من المرتبة المعين عليها بغض النظر عن راتبه السابق.

ز- من تنتهي خدماته بالفصل بسبب التزوير فلا يعاد للخدمة قبل مضي ثلاث سنوات من انتهاء تنفيذ الحكم الصادر عليه، أما من تنتهي خدماته بسبب الرشوة فلا يعود إلا بعد مضي خمس سنوات من تاريخ تنفيذ الحكم الصادر وبقرار من مجلس الوزراء.

ب- الترقية:

الترقية هي شغل وظيفة أعلى من الوظيفة التي يشغلها الموظف وفق أحكام وإجراءات وشروط محددة وبطرق معينة ويعتبر نفاذ الترقية بمباشرة الموظف المرقى، لمهامها، بعد صدور قرار ترقيته.

- طرق الترقية: الواردة في نظام الخدمة المدنية ولائحتة التنفيذية.

يوجد عدة أنماط وطرق لترقية الموظفين منها:

الطريقة الأولى: الترقية عن طريق المفاضلة بالنقاط.

الطريقة الثانية: الترقية عن طريق المسابقة.

الطريقة الثالثة: الترقية عن طريق المفاضلة بالنقاط، والمسابقة وتوجد لجنة داخل كل جهة حكومية تسمى لجنة الترقيات تتولى إجراءات الترشيح للترقية وحصر المؤهلين لها: وفي حالة الترقية عن طريق المفاضلة تتولى إعداد محاضر الترقية وبعثها لوزارة الخدمة المدنية لمراجعتها وإبداء مرئياتها عليها. وتتمثل شروط الترقية في التالي:

- وجود وظيفة شاغرة.
- توفر المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة المطروحة للترقية في الموظف المراد ترقيته.
- أن تكون الوظيفة مصنفة في المرتبة التي تلي مرتبة الموظف المراد ترقيته مباشرة.
- إكمال الموظف المدة المحددة في المرتبة التي يشغلها.
- موانع الترقية:

لا يجوز النظر في ترقية الموظف في الحالات الآتية:

١- إذا كان الموظف مبتعثاً أو موفداً للدراسة أو ملحقاً بدورة تدريبية تزيد عن ستة أشهر في الداخل أو الخارج.

٢- إذا كان الموظف في إجازة دراسية أو استثنائية.

٣- إذا كان الموظف مكفوف اليد أو محالاً للمحاكمة أو يجري التحقيق معه في أمور ذات

علاقة بالوظيفة العامة أو أمور مخلة بالشرف أو الأمانة.

٤- إذا كان الموظف قد عوقب بالحرمان من العلاوة أو الحسم من الراتب مدة خمسة عشر يوماً فأكثر متصلة أو متفرقة خلال السنة السابقة لتاريخ النظر في ترقيته.

٥- إذا أعد عنه في السنة الأخيرة تقويم أداء وظيفي بتقدير غير مرضي.

-إنتفاء موانع الترقية:

- في حالة الترقية عن طريق المفاضلة بالنقاط فبالإضافة لما سبق يشترط حصول المرشح على أعلى نقاط مقارنة بزملائه الواردة أسماؤهم في المحضر الخاص بالترقيات وكذلك كتابة تعهد خطي بالمزاولة الفعلية المستمرة لأعمال الوظيفة التي يرشح لها في مقرها.

- فوضت وزارة الخدمة المدنية بعض الجهات البت في ترقيات موظفيها للمرتبة الخامسة وما دون[1] وكذلك فوضت بعض الجهات الحكومية البت في ترقيات موظفيها للمرتبة (٦-١٠) لمجموعات الوظائف التخصصية والفنية والحرفية[2].

- نفاذ الترقية:

إن إجراءات الترشيح للترقية لا تعطي الموظف الحق في الترقية ما لم يصدر القرار بها من صاحب الصلاحية «الوزير المختص» أو من

(١) بموجب تعميم وزارة الخدمة المدنية رقم ٧٨ وتاريخ ١٤٠٤/١١/٢٨هـ.

(٢) بموجب تعميم وزارة الخدمة المدنية رقم ٤٢٩٤٥ وتاريخ ١٤١٥/١١/٢٢هـ.

يفوضه، ولا تعتبر الترقية نافذة إلا بعد مباشرة الموظف المرقى للوظيفة المرقى إليها في مقرها وتعتبر الترقية نافذة من تاريخ صدور القرار بها في الحالات التالية:

١- ترقية الموظف بقرار من مجلس الوزراء.

٢- إذا كان الموظف منتدباً في مهمة رسمية.

٣- إذا كان الموظف مبتعثاً للتدريب.

٤- إذا كان الموظف في إجازة رسمية.

٥- إذا كان الموظف معاراً لمنظمة دولية.

ويشترط لنفاذ الترقية في الحالات الأربع الأخيرة أن تتم مباشرة الموظف لعمله بعد انتهاء الانتداب أو التدريب أو الإجازة أو الإعارة.

- هناك مجموعة من السلالم الوظيفية يخضع شاغلوها عند الترقية وفقاً لها، لإجراءات وقواعد خاصة بها.

ويتمثل دور الرئيس الأعلى في مسؤوليته عن اتخاذ الخطوة الأولى في عملية الترقية فهو الذي يقرر من هو الموظف الكفؤ لترقيته حيث يقوم بإدراج الوظائف المطلوب إحداثها في العام المالي المقبل بغرض ترقية بعض الموظفين المستحقين عند إعداد ميزانية الوظائف السنوية الخاصة بالإدارة ويضع المبررات التي تدعم هذه الوظائف بالتعاون مع المشرف المباشر للموظف المرشح للترقية.

يتم إعداد قائمة بأسماء الموظفين التابعين له والمرشحين للترقية ويرسلها مع الوظائف المطلوب استحداثها لهذا الغرض إلى قسم شئون الموظفين

في الموعد المحدد، يقوم قسم شئون الموظفين بدراسة الموضوع ومن ثم إحالته إلى لجنة شئون الموظفين لبحث موضوع الترقيات على الوظائف الجديدة بعد اعتماد ميزانية الوظائف للعام المالي الجديد حيث تقوم هذه اللجنة باستعراض كافة الوثائق اللازمة لتحديد الأحقية في الترقية ومن ثم رفع أسماء المستحقين إلى صاحب الصلاحية وبعد اعتمادها يتم إصدار قرارات الترقية وإرسالها للإدارة.

ج- النقل:

صدر قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٩٢٩/١) وتاريخ ١٤٢٤/١٠/١٩هـ المتضمن تعديل المواد المنظمة للنقل في اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية وافرادها في لائحة تسمى (لائحة النقل).

هو عبارة عن انتقال الموظف من الوظيفة التي يشغلها إلى وظيفة أخرى في نفس مستواها أو أعلى منها فيعتبر في هذه الحالة نقلاً بترقية وقد يكون النقل للموظف المشمول بنظام إلى نظام آخر وفق ضوابط وشروط محددة سواء كان النقل في الجهة أو خارجها، وللنقل مجموعة من الضوابط من أهمها وجود وظيفة شاغرة تنطبق شروط شغلها على المراد نقله إليها وعدم وجود وظيفة شاغرة تنطبق شروط شغلها على المراد نقله إليها وعدم وجود مستحق أو مؤهل للترقية في الجهة المراد نقله لها وعدم جواز نقل الموظف المرقى من

الوظيفة التي رقي إليها إلى وظيفة أخرى قبل مضى سنة على الأقل من تاريخ مباشرته لأعمال الوظيفة المرقى لها وللنقل أحكام وقواعد لا بد من مراعاتها عند التطبيق.[1]

وهناك وظائف يمكن للجهات الحكومية النقل منها وإليها دون التنسيق مع وزارة الخدمة المدنية وتشمل مائة واثنين وتسعين سلسلة وظيفية.[2]

١- نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى داخل الجهة:

بعد قناعة المشرف الإداري يعد عرض حولها لصاحب الصلاحية للموافقة على النقل ثم يتم إرسالها إلى إدارة شئون الموظفين التي تقوم بطلب الموافقة من وزارة الخدمة المدنية إذا كان الإجراء يتطلب ذلك ومن ثم يتم إعداد قرار النقل من قبل إدارة شئون الموظفين ويوقع من صاحب الصلاحية.

٢- نقل الموظف من جهة حكومية إلى جهة أخرى:

بعد الموافقة المبدئية من قبل الجهة التابعة لها الوظيفة المراد نقل الموظف عليها والقناعة بشغلها عن طريق النقل يتم تعبئة الأجزاء الخاصة باستمارة طلب النقل من قبل الموظف وإدارة شئون الموظفين والإدارة التابعة لها الوظيفة بالجهة المنقول إليها وبعدها تقوم الجهة طالبة النقل بأخذ موافقة الجهة التي يعمل بها الموظف طالب النقل وبعدها تشرع الجهة طالبة النقل بأخذ موافقة وزارة الخدمة المدنية في حالة اختلاف فئة الوظيفة أو الكادر الوظيفي إذا الإجراء يتطلب

(١) قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٥٨٨/١) وتاريخ ١٤١٩/١٠/١٦هـ.

(٢) بموجب تعميم وزارة الخدمة المدنية رقم ١٩/٥٢٥٧٩ وتاريخ ١٤١٩/١٢/٢٤هـ.

ذلك وبعدها يعد قرار النقل ويوقع من صاحب الصلاحية وتزود الجهة المنقول لها الموظف والجهات الأخرى ذات العلاقة بصورة من القرار.

د- التكليف:

هو تكليف الموظف بالقيام بعمل وظيفة أخرى شاغرة فعلاً أو حكماً في جهة عمله أو غيرها أو بمهمة رسمية سواء بالإضافة إلي وظيفته الأصلية أو بصفة متفرغ وذلك وفقاً للشروط والضوابط الواردة في لائحة التكليف المعدلة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٥٩٦/١) وتاريخ ١٨/١/١٤٢٠هـ المبلغ بخطاب ديوان رئاسة مجلس الوزراء رقم (٣١٥٣/٧ / ر) وتاريخ ٦/٣/١٤٢٠هـ.

١- شروط التكليف بوظيفة أخرى:[٣]

اشترطت لائحة التكليف عدداً من الشروط التي يلزم توفرها عند التكليف على وظيفة أخرى من أهمها:

- أن يكون هناك وظيفة قائمة ومعتمدة في الميزانية.
- أن تكون الوظيفة شاغرة فعلاً أو حكماً وأن يكون هناك حاجة لشغلها.
- ألا تكون الوظيفة من الوظائف التي يمكن أن يتم القيام بها عن طريق توزيع العمل.
- أن يكون هناك تقارب بين مرتبة الموظف ومرتبة الوظيفة الملكف بها بحيث لا يتجاوز الفرق بينهما مرتبتين.

(٣) المادة الأولى من لائحة التكليف المعدلة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٥٩٦/١) وتاريخ ١٨/١/١٤٢٠هـ.

- ألا يكلف الموظف بأكثر من وظيفة واحدة في وقت واحد.

- أن يكون هناك تجانس بين العمل الأصلي للموظف وأعمال الوظيفة المكلف بها أو أن تتوفر لديه شروط شغلها.

- ألا تزيد مدة التكليف بعمل الوظيفة على سنة خارج مقر العمل أما داخل مقر العمل فيترك للجهة.

- ألا يكلف الموظف المرقى خلال السنة الأولى من ترقيته خارج مقر وظيفته في ضوء المسافة المحددة للانتداب.

- موافقة الموظف على التكليف أو تمديده إذا كان خارج مقر وظيفته.

- أما بالنسبة لشاغلي المرتبتين (١٥-١٤) فيتم تكليف شاغليها [١] بوظائف أخرى أو تكليف موظفين بمراتب أقل بالقيام بأعمال وظائف إحدى المرتبتين داخل الجهة بقرار من الوزراء المختصين أما إذا كان المكلف يعمل في جهة أخرى أو كان يشغل وظيفة غير مشمولة بسلم رواتب الموظفين فيستأذن المقام السامي قبل إصدار قرار التكليف.

٢- شروط التكليف بمهمة رسمية:[٢]

- أن تكون المهمة مؤقته.
- وجود تجانس بين عمل المهمة وعمل الموظف.
- ألا تزيد مدة التكليف عن سنة.

(١) المادة الثانية من لائحة التكليف.

(٢) المادة الرابعة من لائحة التكليف.

إجراءات التكليف:

١- التكليف بأعمال وظيفة أخرى إلى جانب الوظيفة الأصلية داخل الجهة الإدارية:

أ- داخل الإدارة:

يقوم المشرف الإداري بإيضاح حاجة العمل إلى تكليف أحد الموظفين لديه للقيام بمهام وظيفة أخرى بنفس الإدارة مع تحديد اسم الموظف وراتبه ومرتبته وكذلك مسمى ومرتبة الوظيفة المراد التكليف عليها سواء كانت شاغرة فعلاً أو حكماً مع إيضاح مدة التكليف ويرفع مذكرة بذلك إلى رئيسه المباشر وبعد الموافقة على التكليف تتم الكتابة لإدارة شئون الموظفين وبعد التأكد من مطابقة شروط التكليف يتم إصدار قرار التكليف بعد توقيعه من صاحب الصلاحية.

ب- خارج الإدارة (داخل الجهة الإدارية):

تبدأ عملية التكليف بطلب المشرف الإداري الموجود بها الوظيفة الشاغرة بعد التنسيق مع الإدارة التي بها الموظف المطلوب تكليفه وبعد الموافقة يكتب لإدارة شئون الموظفين بذلك لإعداد قرار التكليف وتوقيعه من صاحب الصلاحية.

٢- التكليف بأعمال أخرى (خارج الجهة الإدارية):

بعد القناعة لدى الجهة الإدارية الموجود بها الوظيفة الشاغرة بالموظف المراد تكليفه عليها يتم إعداد إحالة بالموضوع إلى إدارة شئون الموظفين

حيث تتم مراجعة مدى اكتمال شروط التكليف ومسوغاته وتعد شئون الموظفين خطاب موجه إلى الجهة التابع لها الموظف لطلب الموافقة وبعد ورود الموافقة يتم إعداد قرار التكليف ويوقع من صاحب الصلاحية.

هـ- الإعارة:

صدرت لائحة الإعارة بناء على قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٧٤٩/١) وتاريخ ١٤٢٢/٢/٤هـ.

تعريف الإعارة:

هي تفرغ الموظف العام للقيام بعمل آخر تابع لجهة أخرى غير الجهة التي يعمل بها سواء كانت تلك الجهة المعار إليها عامة (لا تطبق نظام الخدمة المدنية) أو خاصة داخلية كانت أو خارجية.

كما أن الإعارة تكون لحكومة أجنبية أو لهيئة دولية ويشترط في الإعارة (للجهة العامة) أن تخضع هذه الجهة لنظام خاص بها، وهي بهذا تختلف عن التكليف خارج مقر العمل أو التكليف بالقيام بعمل وظيفة أخرى تابعة لجهاز آخر غير الجهاز الذي يعمل فيه الموظف، إذ أن التكليف لا يكون إلا في جهة عامة تطبق نظام الخدمة المدنية.

أحكام الإعارة:

تتم إعارة الموظفين الذين يشغلون (المرتبة الثانية عشر) فما دون أوما يعادلها بقرار من الوزير

المختص أما الموظفون الذين يشغلون (المرتبة الثالثة عشرة) فما فوق أوما يعادلها فتكون إعارتهم بموافقة رئيس مجلس الخدمة المدنية.

- من الجائز إلغاء قرار الإعارة قبل أنتهاء مدتها وليس للموظف حق الإعتراض على ذلك باعتبار أن قرار الإعارة يدخل ضمن القرارات المؤقتة.

- يستمر الموظف المعار في شغل وظيفته ومرتبته طوال مدة الإعارة ولا يجوز لجهة عمله شغلها بصفة أصلية عن طريق التعيين أو الترقية أو النقل ,إلا أنه يمكن اعتبارها شاغرة (حكماً) وبالتالي يجوز شغلها بطريق التكليف وفقاً لقواعده وشروطه السابق ذكرها.

- تكون الإعارة لمدة (سنة واحدة) إلا أنه يجوز تمديدها من صاحب الصلاحية مدة أو مدداً لا تزيد كل منها على (سنة) وفي جميع الأحوال لا يجوز أن تزيد مدة الإعارة المتصله عن (ثلاث سنوات) ولا يجوز إعارة الموظف مرة أخرى إلا بعد مضي مدة لا تقل عن ثلاث سنوات من تاريخ إكماله الحد المشار إليه ولا يجوز أن يزيد مجموع مدة إعارة الموظف عن ست سنوات خلال مدة خدمتة في الدولة.

- تنتهي إعارة الموظف بقوة النظام في غير حالة الإعارة لمنظمة دولية عند نجاحه في المسابقة الوظيفية أو عند ترقيته لمرتبة أعلى، ولا تجوز إعارة الموظف الذي أنتهت إعارته بالترقية إلا بعد مضي مدة لا تقل عن سنة من تاريخ المباشرة.

- تحتسب مدة الإعارة في الخدمة بما في ذلك احتسابها له لأغراض التقاعد بشرط أن يؤدي الموظف المعار خلالها الحسميات التقاعدية على راتبه في وظيفته الأصلية وما يطرأ عليه من زيادات.

- يتم وقف راتب الموظف المعار في الجهة التي يعمل بها اعتباراً من تاريخ تركه العمل حتى عودته إليه، إلا أنه يجوز بموافقة رئيس مجلس الوزراء وحسب مقتضيات المصلحة العامة أن تتحمل الجهة المعيرة كل أو بعض راتب الموظف المعار، كما يجوز في حالة الإعارة خارج المملكة أن يصرف للموظف مكافأة يحدد مقدارها رئيس مجلس الوزراء.

- تبدأ الإعارة بورود طلب الجهة الراغبة في الإعارة إلى الإدارة حيث يقوم المشرف الإداري بإبداء مرئياته حيال الموافقة على الإعارة من عدمها وفقاً لحاجة العمل وظروف إدارته فإن كانت الموافقة فيكتب بذلك للجهة طالبة الإعارة إذا كان الموظف المعني بالمرتبة الثانية عشرة فما دون ويؤخذ رأي وزارة الخدمة المدنية في حالة كون الموظف المطلوب إعارته من المرتبة الثالثة عشر فما فوق.

و- التعاقد:

الأصل هو إشغال الوظائف العامة بصفة دائمة سواء بالتعيين أو الترقية أو النقل حسب ما أشرنا إليه فيما سبق إلا أنه يجوز للجهة الإدارية عند

الحاجة إشغال وظائفها عن طريق التعاقد بصفة مؤقتة سواء مع المواطنين السعوديين أو غيرهم وذلك على النحو التالي:

- **التعاقد مع السعوديين:**

أورد نظام الخدمة المدنية أحكاماً تتعلق بجواز تعاقد الإدارة مع المواطنين السعوديين ,وقد يثار تساؤل عن الحكمة من وراء ذلك ما دام أن التعيين على الوظائف العامة أمر كفله النظام لسائر المواطنين السعوديين الذين تتوفر فيهم شروط التعيين ويمكن الإجابة على التساؤل أن الأصل هو تعيين المواطن السعودي الذي تتوفر لديه شروط التعيين في الوظيفة العامة الشاغرة وأن التعاقد معه إنما يتم في حالات معينة لا تؤثر على مبدأ التعيين إضافة إلى أن التعاقد يتم أيضاً في حالة بلوغ الموظف السن النظامية للإحالة على التقاعد.

وتشغل الوظيفة العامة بصفة مؤقتة في الحالات التالية:

- التعاقد بالساعة.
- التعاقد أثناء الإجازة الاستثنائية.
- التعاقد أثناء الاجازة النظامية للتقاعد.
- التعاقد على بند (١٠٥).

ويكون التعاقد على أي من الحالات السابقة وفقاً للقواعد والأحكام والضوابط والشروط المحددة له.

- **التعاقد مع غير السعوديين:**

إن الأصل في شغل الوظائف العامة يكون

بالمواطنين السعوديين ما عدا تلك الوظائف التي تتطلب تخصصات وكفاءات غير متوفرة لديهم ففي هذه الحالة يجوز استخدام غير السعوديين على تلك الوظائف وذلك وفق القواعد التي وردت في (لائحة توظيف غير السعوديين) والتعليمات التي صدرت أو تصدر بشأنها. وموافقة وزارة الخدمة المدنية على التعاقد.

١- **شروط التعاقد:**

يتطلب التعاقد مع غير السعوديين على الوظائف العامة توفر الشروط التالية:

- وجود وظيفة شاغرة ومعتمدة في الميزانية ويحق (لوزارة المالية) الاستثناء من هذا الشرط.

- ان يتم التأكد من عدم توفر المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة في المواطنين السعوديين وذلك عن طريق الإعلان من قبل (وزارة الخدمة المدنية) باستثناء الحالات التي يتضح للوزارة عدم جدوى الإعلان عنها.

- أن يبلغ المتعاقد من العمر (سن العشرين) ولا يكون قد تجاوز (سن الثالثة والستين) حسب التقويم الميلادي.

- أن يكون لائقاً صحياً للخدمة.

- أن يكون حسن السيرة والأخلاق.

- أن تتوفر لديه المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة حسب لائحة المؤهلات العامة.

- ألا يكون قد سبق أن حكم عليه بحد شرعي أو بالسجن في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة.

- ألا يكون مرتبطاً بعقد مع وزارة أخرى مالم تكن الوزارة قد أخطرته بعدم رغبتها في تجديد العقد.

ويلتزم المتعاقد بالواجبات الوظيفية الواردة في نظام الخدمة المدنية كما أنه يخضع بالنسبة للأخطاء الوظيفية لنظام تأديب الموظفين.

٢- تجديد العقد أو إلغائه وإنهائه:

- تجديد العقد: يتجدد العقد لمثل مدته إذا لم يشعر احد طرفي العقد الطرف الآخر بعدم الرغبة في التجديد قبل انتهاء مدة العقد (بشهرين على الأقل). وإذا كان المتعاقد معاراً من حكومة أجنبية ولم ترغب الجهة الحكومية تجديد عقده وجب عليها إشعاره بذلك وإشعار الجهة المعيرة وفقاً لما يتم العمل به في مثل هذه الحالة.[1]

إلغاء العقد: يلغى العقد ويعتبر لاغياً كأن لم يكن إذا لم يباشر المتعاقد عمله خلال (شهر) بدون عذر مشروع من تاريخ توقيعه على العقد أو موافقته على التعاقد ويتجدد العقد لمثل مدته إذا لم يشعر أحد طرفي العقد الطرف الآخر بعدم الرغبة في التجديد قبل انتهاء مدة العقد (بشهرين) على الأقل، ومن ناحية أخرى يجب إخطار المتعاقد بعدم الرغبة في تجديد عقده في الحالات التالية:

(١) صدر قرا مجلس الوزراء رقم (٧٤) في ١٤١٩/٤/٤هـ بضرورة مراجعة وضع المتعاقدين، وعدم تجديد عقود المرتبة الخامسة فما دون في غير الوظائف الفنية، ويحدد بقاء المتعاقد في الدولة بعشر سنوات وضرورة أخذ موافقة وزارة الخدمة المدنية ومكاتبها الخارجية على التعاقد وعلى طلب منح التأشيرات لمن سيتم التعاقد معهم من الخارج للعمل في الجهات الحكومية.

- انتفاء الحاجة لشغل وظيفة المتعاقد.

- وجود مواطن سعودي تتوفر لديه مؤهلات شغل الوظيفة.

- بلوغ المتعاقد سن الثالثة والستين حسب التقويم الميلادي، إلا أنه يجوز للوزير المختص بالاتفاق مع وزير الخدمة المدنية مد خدمته حتى إكماله سن الخامسة والستين.

- إنهاء العقد: ينتهي عقد المتعاقد قبل انتهاء مدته في الحالات التالية:

- قبول استقالة المتعاقد.

- الانقطاع عن العمل دون عذر مشروع لمدة تزيد عن خمسة عشر يوماً متوالية.

- إلغاء الوظيفة.

- العجز عن أداء العمل.

- عدم الصلاحية للوظيفة.

- الفصل التأديبي بقرار من جهة التأديب.

- الفصل للمصلحة العامة.

- الحكم عليه بحد شرعي أو بالسجن في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة أو بالسجن مدة تزيد على سنة في أية جريمة أخرى.

ويترتب على فصل المتعاقد للمصلحة العامة عدم جواز إعادة استقدامه إلا بعد موافقة الجهة التي قررت فصله، كما يترتب على فصل المتعاقد بسبب الانقطاع عن العمل أو لعدم الصلاحية للعمل أو الفصل التأديبي بقرار من جهة التأديب أو لإدانته جنائياً عدم جواز إعادة التعاقد معه.

العاملون وفق عقود التشغيل والصيانة:

هي عبارة عن عقد مبرم بين إحدى الجهات الحكومية وبين إحدى الشركات لتشغيل وصيانة أحد مشاريعها كمستشفى أو مطار وخلافهما يتضمن شروطاً معينة بمبلغ محدد ولمدة زمنيه محددة. وغالباً ما تهدف بعض الجهات من ذلك إلى تدريب موظفيها على ذلك العمل تمهيداً لإدارته مستقبلاً بجهود ذاتية من قبل الجهة الحكومية.

٦- الرواتب والبدلات والمكافآت والتعويضات:

أ- الراتب والمزايا المالية الأخرى:

يقتصر راتب الموظف على المقابل المالي الذي يتقاضاه لقاء عمله ولا يشمل لفظ الراتب المزايا المادية الأخرى - التي سيأتي ذكرها- وفي المملكة يوجد عدة سلالم لرواتب الموظفين كما في الجدول التالي:

رقم	السـلم	رقم	السـلم
١	الموظفين العام	٧	المستخدمين
٢	القضاة	٨	بند الأجور
٣	أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين بالجامعات	٩	الفنيين والعمال في مصنع كسوة الكعبة المشرفة
٤	الوظائف التعليمية	١٠	المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية
٥	هيئة التحقيق والإدعاء العام	١١	الموظفين الأرضيين بالخطوط الجوية العربية السعودية
٦	الوظائف الصحية	١٢	الأئمة والمؤذنيين وخدم المساجد

وكل سلم من هذه السلالم يتضمن عدداً من الدرجات يصل بعضها إلى (٢٠) درجة تمنح كل منها مع مطلع كل سنة هجرية بما يعرف بالعلاوة الدورية أو السنوية.

ويستحق الموظف راتبه كاملاً بمباشرة عمله وإذا تغيب عن عمله بطريقة غير نظامية حسم عليه راتب مدة الأيام التي تغيبها أو عدد الساعات إذا بلغت في مجموعها يوماً كاملاً أو أكثر وفقاً للمادة (٢١) من نظام الخدمة المدنية التي تنص على (مع مراعاة ما تقضي به الأنظمة لا يستحق الموظف راتباً عن الأيام التي لا يباشر فيها عمله).

ب- هناك مزايا مالية أخرى، وهي إما مزايا ثابته لجميع الموظفين كبدل النقل أو مزايا تخص بعض الوظائف دون البعض الآخر بسبب طبيعة معينة لها.

ونورد هذه البدلات بصورة موجزة كما يلي:

- **بدل النقل:**

يصرف للموظف شهرياً مع راتبه ويصرف مقابل تنقلات الموظف من منزله إلى مقر عمله والعكس وقد حدد بدل النقل لكل مرتبة وقد يكون البدل متماثلاً لمرتبتين أو اكثر، مثلاً بالنسبة لمراتب سلم رواتب الموظف العام في الخدمة المدنية تم تحديد (٤٠٠) ريال كبدل نقل للمرتبة الأولى حتى المرتبة الخامسة، وتحديد (٦٠٠) ريال كبدل نقل للمرتبة

السادسة حتى المرتبة الرابعة عشر، أما بقية موظفي الأنظمة الأخرى فقد تم تحديد بدل النقل لهم حسب ما هو مبين في سلالم الرواتب.

بدل التعيين:

يصرف للموظف المعين في خدمة الدولة لأول مرة وهو ما يعادل راتب شهر واحد ويهدف إلى مساعدة الموظف وهو يتهيأ لبدء حياته الوظيفية.

بدل الانتداب:

وهو مبلغ مالي يدفع للموظف عندما يكلف بمهمة خارج مقر عمله ,كما هو وارد في سلالم الرواتب. وقد حددت المسافات اللازمة لاستحقاق هذا البدل وهي ألا تقل عن (٧٥) كم بالطريق المعبد و (٤٠) كم بالطريق الممهد و (١٥) كم بالطريق الجبلي.

بدل الترحيل:

وهو يعادل راتب شهرين ويصرف للموظف عند انتقاله من وظيفته التي يشغلها إلى وظيفة أخرى في بلد آخر غير البلد الموجود بها مقر وظيفته السابقة وبشرط ألا تقل المسافة بينهما عن المسافات المحددة لبدل الانتداب الواردة في الفقرة السابقة، كما أن بدل الترحيل يصرف في حالة الانتداب الذي تزيد مدته عن (٩٠) يوماً، داخل المملكة.

بدل طبيعة العمل:

وهو يصرف بنسب متفاوته قد تكون (١٥٪) أو (٢٠٪) أو مكافأة سنوية أوشهرية لشاغلي بعض الوظائف بسبب الطبيعة الخاصة لعملها التي قد

تعرض الموظف لضرر بدني أو مالي، مثل وظائف النسخ والاشعة والمختبرات والوظائف المالية كأمناء الصناديق والمستودعات ونحوهم.

بدل التمثيل:

ويصرف للموظفين السعوديين العاملين في سفارات المملكة وملحقاتها بالخارج، وهو مبلغ شهري يختلف من مرتبة لأخرى ومن فئة لأخرى حيث تم تقسيم الدول التي توجد بها تلك السفارات والملحقيات إلى ثلاث فئات (أ.ب.ج).

وقد حدد في كل فئة مبلغ محدد بكل مرتبة وبالإضافة لبدل التمثيل يصرف للموظف العامل خارج المملكة (بدل علاج) وقد وضع له أيضاً ثلاث حالات وكل حالة لها ثلاث فئات إلا أن مبلغ البدل بكل فئة موحد لسائر المراتب، وتخص الحالة الأولى الموظف المقيم بالخارج بمفرده، والحالة الثانية الموظف الذي يقيم معه شخص من عائلته، والحالة الثالثة الموظف الذي يقيم معه شخصان فأكثر من عائلته.

ج- المكافآت:

يوجد العديد من المكافآت التي تصرف للموظف إذا تحققت أسبابها وشروطها. والمكافآت نوعان، مكافآت عامة تصرف لأي موظف إذا توفر لديه شروط صرفها مثل مكافأة التكليف بالعمل الإضافي خارج وقت الدوام الرسمي.

ومكافـأة التكليف بالعـمل في العطل والأعـيـاد ومكافأة نهاية الخدمة (راتب ثلاثة أشهر) الواردة في اللائحـة التنفـيـذية لنظام الخـدمـة المدنيـة وهـناك مكافـأت تصـرف لشـاغلي بعض الوظائف بسـبب طبـيعـتهـا الخـاصـة، مثل مكافـأة وظائف مـبـاشـرة الأموال العامة، مكافأة فارزي وموزعي البريد، مكافأة مدرسي القرآن الكريم، مكافأة نهاية الخدمة لشاغلي الوظائف التعليـمـيـة، ومكافـأة الأطبـاء البـيطريين، مكافأة العاملين في دور الرعاية الاجتماعية.

ويتلخص دور المشرف المباشر فيما يلي:

١- تحديد الأعمال التي تتطلب التنفيذ في غير أوقـات الدوام الرسـمـي وكـذلك تحـديد الموظفين المطلوب تكليفهم وساعات العمل التي تلزم تنفيذ تلك الأعـمـال في ضـوء الأنظمـة والتعليـمـات مع تحديد تاريخ بداية ونهاية التكليف حسب الحاجة.

٢- تعـبـئـة النمـوذج الخـاص بالعـمل الإضـافي ورفعه للرئيس الأعلى للموافقة عليه.

٣- يحـتـفظ المشـرف المبـاشـر بنمـوذج كـشف ساعات العمل الإضافي المعتمد في القسم المسؤول عنه ويدون فيه يومياً الأوقات التي يشتغلها الموظف حسب اليـوم وسـاعـات العـمل المعـتـمـدة ويضع مـلاحظاته في المكان المخـصص مـقـابل كل تاريخ (إن وجدت).

د- التعويضات:

وهي مبـالغ محـدده تصرف للموظف إذا لحقـه

ضرر بسبب العمل أو بسبب اتخاذ إجراء غير نظامي بحقه، أو أن التعويض مقابل عدم استعماله أحد حقوقه النظامية فتعويض الضرر ورد في المادة (١/١٧) من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية حيث يصرف للموظف أو لورثته تعويض قدره (٦٠) ألف ريال في حالة وفاته أو إصابته بعجز كامل بسبب العمل.

أما تعويض الموظف عما يتخذ بحقه من إجراءات غير نظامية فيكون عندما يفصل من العمل ويتضح فيما بعد أن فصله يتعارض مع القواعد النظامية، عند ذلك يعاد لعمله ويتم تعويضه عن رواتب فترة الفصل حسب قراري مجلس الوزراء رقم (٣٠٧) في ١٣٩٨/٣/٥هـ ورقم (٢٧) في ١٤٠٤/٢/١٠هـ.

وأما عن تعويض الموظف مقابل عدم استعماله أحد حقوقه النظامية فيتمثل في تعويض الموظف عن رصيده من الإجازات التي لم يتمتع بها وذلك في حدود الشروط والمدد التي أوضحتها أنظمة الخدمة المدنية ومنها ما ورد بالمادة الخامسة من لائحة الإجازات المعدلة بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١٠٣٧/١) وتاريخ ١٤٢٦/٢/١٦هـ التي جعلت الحد الأقصى للتعويض عن الإجازات هو (١٨٠) يوماً أو المدة التي يستحقها قبل نفاذ نظام الموظفين لسنة ١٣٩١هـ.

٧- الإجازات :

أوردت أنظمة الخدمة المدنية أنواعاً متعددة من

الإجازات وهي :

- **الإجازة العادية** :

مدتها خمسة وثلاثون (٣٥) يوماً في السنة ويجوز منحها لمدة تزيد عن ذلك في حالة وجود رصيد من الإجازات لدى الموظف وبما لا يزيد عن (٩٠) يوماً في السنة ويستثنى من ذلك الموظف الذي بلغت خدمته المحسوبة لغرض التقاعد (٢٥) عاماً كحد أدنى أو بلغ من العمر (٥٠) عاماً فأكثر التمتع برصيده من الإجازات العاديه المستحقة له على ألا تتجاوز (١٢٠ يوماً) خلال السنة الواحدة.

تقع مسؤولية المدير المباشر في وضع جدول للإجازات السنوية للموظفين المستحقين في إدارته حسب الأنظمة المتبعة بالنسبة للإجازات السنوية وذلك على نحو يضمن سير العمل دو تأخير أو تعطيل.

وتنحصر مسؤولية الموظف في اتخاذ خطوة المبادرة في طلب الإجازة وفي إشعار دائرته بأي طارىء يترتب عنه التغيب عن العمل كإجازة عرضية وإبراز أي مستندات لإثبات الإجازات المرضية التي قد يحتاجها.

بعد تعبئة الموظف الجزء الخاص به من نموذج طلب الإجازة مبيناً نوع الإجازة وتاريخ مباشرة الإجازة والعنوان أثناء الإجازة وتقديمها إلى رئيسه المباشر حيث يقوم الأخير بمراجعة المواعيد التي يحددها الموظف للقيام بالإجازة ومن ثم يضع ملاحظاته وتوصيته على النموذج وذلك حسب متطلبات ومصلحة العمل وبعد ذلك يقوم برفعه

إلى الرئيس الأعلى لاعتماده ويتم إبلاغ الموظف (الموظفين) بالمواعيد المعتمدة للإجازات، كما يقوم المدير المباشر بإشعار قسم شئون الموظفين عن عودة الموظف من إجازته.

- **إجازة اليوم الوطني :**

يعتبر اليوم الوطني للمملكة والذي يوافق اليوم الأول من الميزان مطلع السنة الهجرية الشمسية الموافق (٢٣ سبتمبر) من السنة الميلادية إجازة رسمية.

- **الإجازة المرضية :**

وهي تمنح للموظف الخاضع لنظام الخدمة المدنية في مدة أربع سنوات لا تتجاوز سنتين وفق الترتيب التالي (ستة أشهر براتب كامل وستة أشهر بنصف الراتب وستة أشهر بربع الراتب وستة أشهر بدون راتب) وتحسب بداية الأربع سنوات من تاريخ بداية الإجازة المرضية.

وهناك إجازة مرضية أخرى عندما يكون المرض بسبب العمل ومدتها سنة ونصف براتب كامل مع إمكانية تمديدها من الهيئة الطبية.

- **الإجازة الدراسية :**

تمنح بدون راتب لغرض إكمال الدراسة الجامعية فما فوق بشرط أن تكون للدراسة علاقة بعمل الجهة التي يعمل فيها الموظف وأن يكون قد مضى عليه في الخدمة ثلاث سنوات، وألا يقل تقديره عن جيد وأن يكون لموضوع دراسته علاقة في العمل في الجهة التي يعمل بها.

- **الإجازة الاضطرارية :**

وهي تمنح براتب كامل لمدة خمسة أيام في السنة

المالية الواحدة، ويشترط لها وجود ظروف لدى الموظف تكون محل قناعة جهة عمله.

- **إجازة المرافقة :**

تمنح للموظف أو الموظفة لمرافقة أحد أقاربهما للعلاج في الداخل أو الخارج وهي براتب كامل ولكن يشترط لمنحها أن يستنفد الموظف رصيده من الإجازات العادية

- **إجازة الامتحان :**

وهي براتب كامل وتهدف لتمكين الموظف من حضور الامتحانات الدراسية في داخل المملكة أو خارجها ويشترط أن يحضر الموظف ما يثبت دخوله الامتحان ومدته.

- **الإجازة الاستثنائية :**

وهي بدون راتب وتمنح من قبل جهة عمل الموظف لمدة سنة خلال خمس سنوات مع جواز تمديدها من قبل وزارة الخدمة المدنية لمدة أو لمدد لا تزيد عن سنة أخرى. كما تمنح الموظفة التي ترافق زوجها أو ولي أمرها الذي يعمل أو يدرس في الخارج إجازة استثنائية بحد أقصى عشر سنوات متصلة أو منفصلة طول الحياة الوظيفية.

بعد تقديم الموظف طلب الإجازة موضحاً فيه نوع الإجازة المطلوبة لمديره المباشر مبيناً أسباب الطلب ومدعماً بالأدلة الثبوتية (إن أمكن ذلك) يقوم المدير المباشر بمراجعة طلب الإجازة الخاصة والأسباب المقدمة التي تبررها وكذلك الأدلة الثبوتية ويضع توصياته بالإجراء المناسب ومن ثم

يرفعه إلى الرئيس الأعلى حيث يقوم الأخير بمراجعة تلك التوصيات مع إبداء رأيه ويقوم باعتماد الطلب مع توصيته الخاصة ويحوله إلى قسم شئون الموظفين الذي يقوم بدوره (في حالة اعتماد الطلب) إبلاغ الإدارة المعنية بالموافقة والتي تقوم بدورها بإبلاغ الموظف بذلك وتسليمه النسخة المعتمدة الخاصة به.

ويقوم المدير المباشر قسم شئون الموظفين عند عودة الموظف من الإجازة في الموعد المحدد أما عند تأخره بدون سبب مقبول يضع الرئيس الأعلى في الإدارة ملاحظاته ويرسلها إلى قسم شئون الموظفين لتنفيذ الإجراء المناسب حسب الأنظمة المرعية إذا كان ذلك ضمن حدود الصلاحية وألا يقوم قسم شئون الموظفين بتحويل القضية إلى الجهة المختصة لاتخاذ الإجراء المناسب إذا لم تكن لها صلاحية هذا الإجراء.

- إجازة الوضع والأمومة وعدة الوفاة للموظفات :

وتمنح إجازة الوضع للموظفة عند وضعها لحملها وهي براتب كامل لمدة (٦٠) يوماً تستحق الموظفة إجازة وضع بكامل الراتب مدتها أربعون يوماً كحد أدنى وتسعون يوماً كحد أعلى من تاريخ الولاده، كذلك تستحق الومظفة فترة أو فترات إجازة أمومة مدتها ثلاث سنوات كحد أعلى طوال خدمتها في الدولة بعد نهاية إجازة الوضع المشار أعلاه.

أما إجازة عدة الوفاة فتمنح للموظفة عند وفاة زوجها وهي براتب كامل ومدتها أربعة أشهر وعشرة أيام إلا إذا كانت الموظفة حاملاً عند وفاة الزوج فإن مدة هذه الإجازة تستمر إلى أن تضع حملها وفقاً لما ورد في القرآن الكريم.

- إجازة الرياضيين :

وهي مقررة من مجلس الخدمة الوزراء بقراريه رقم (٧٠٧) في ١٣٩١/٩/٧هـ ورقم (١٤٥٦) في ١٣٩٥/١٠/١٦هـ وهي خاصة باللاعبين والعاملين بالحركة الرياضية وقد حددت مددها في القرارين المشار إليهما.

٨- واجبات الموظف :

للوظيفة العامة حقوق وواجبات، فكما أن الموظف يسعى لاستيفاء حقوقه الوظيفية فإنه يجب عليه بالمقابل أداء أعماله وواجباته الوظيفية بالصورة المطلوبة. ومن الواجبات الوظيفية مايلي:

أ- الالتزام بوقت الدوام الرسمي :

وقت الدوام هو بمثابة الوعاء للوظيفة ففيه تؤدى أعمالها وخدماتها. ولذا فإنه كلما كان الالتزام به مكتملاً كلما أدى ذلك في الغالب إلى الإنتاج والموضوعية في الأعمال، والالتزام بهذا الواجب أمر مطلوب من سائر الموظفين بما فيهم المشرفين والمسئولين وذلك لأهمية ودور الأسوة الحسنة في هذا المجال بالنسبة للموظفين الآخرين.

تتحدد مسؤولية المشرفين المباشرين في التأكد من أن جميع مرؤسيه يتواجدون على مكاتبهم طيلة

فترة الدوام الرسمي مع التزامهم بأوقات الحضور والانصراف، كما يقع عليه مسؤولية إعطاء الإذن بانصراف أي من مرؤوسيه أثناء فترة الدوام الرسمي ومراقبة التأخير عن الدوام والانصراف قبل نهاية موعد الدوام وفق كشوفات مواعيد الحضور والانصراف اليومية بصورة مستمرة وكذلك دقة تسجيل هذه البيانات.

ب- الابتعاد عما يسي للشرف والكرامة.

التحلي بالأخلاق الكريمة وحسن السلوك أمر مطلوب من المواطن بصفة عامة ومن الموظف العام بصفة خاصة لكونه يؤدي خدمة عامة باسم الدولة.

ج- التعامل الطيب مع من لهم علاقة بوظيفته.

ويشمل ذلك رؤساء الموظف ومرؤوسيه إن كان يشغل وظيفة إشرافية وزملائه في العمل وذلك بالتعاون معهم واحترامهم كما يشمل المراجعين وذلك بإبداء حسن استقبالهم ومساعدتهم.

د- الولاء للدولة والوطن.

باعتبار أن الوظيفة إحدى وسائل الدولة لتقديم خدماتها لمواطنيها ولأن الدولة والمواطن يعملان معاً لخدمة الوطن والعمل على تطوره وتقدمه. لذا فإن ولاء الموظف لدولته وحكومته وذلك بالإخلاص والتفاني والتنفيذ الدقيق للتعليمات والقرارات يعتبر أمراً رئيساً ومساعداً لتحقيق تقدم ورفعة الوطن.

هـ- عدم استغلال السلطة والمحافظة على أسرارها.

ذلك أن الوظيفة خدمة عامة وتكليف لا تشريف هدفها خدمة المواطن وتقدم الوطن، وأن استغلالها

لأغراض خاصة أو إفشاء أسرار وظائف ذات أهمية أو حساسية معينة يؤدي للإخلال بهذه المبادىء.

و- عدم ممارسة الأعمال التجارية أو المهن الحرة.[1]

ويهدف ذلك إلى محافظة الموظف على وقت وظيفته وألا تتنازعه مصالح متعارضة، وإتاحة الفرصة للمواطنين الآخرين للحصول على فرص عمل بالقطاع الأهلي.

٩- العقوبات التأديبية :

أ- تعريف العقوبة.

يقصد بالعقوبة (هنا) العقوبة التأديبية التي تهدف إلى زجر الموظف عند ارتكابه مخالفة مالية أو إدارية أو مسلكية عن العودة للفعل المعاقب عليه، وردع غيره ارتكاب نفس العمل.

ب- أنواع العقوبات والحكمة منها.

العقوبات التالية أوردها نظام تأديب الموظفين الصادر سنة ١٣٩١هـ وهي تهدف للزجر والردع توخياً في أن تتم الإجراءات الإدارية والعملية حسب ما وضع لها من أنظمة وتعليمات والعقوبات أنواع هي:

- الإنذار :

وهي عقوبة أدبية تتعلق بالمخالفات الصغيرة عن طريق توجيه خطاب من صاحب الصلاحية للموظف عند ارتكابه مخالفة صغيرة.

- اللوم :

وهي عقوبة أدبية أيضاً ولكن تتم بلهجة أقوى

(١) صدر قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٤١٨) في ١٤١٧/١/١٦هـ بالسماح للمستخدمين والمعينين على بند الأجور بممارسة بعض المهن الحرة.

من الإنذار وتوجه بشكل مكتوب من المسؤول إلى الموظف المخالف.

- **الحسم من الراتب :**

وهي عقوبة مادية تلحق أثراً مادياً بالموظف لا تتجاوز صافي راتب ثلاثة أشهر في المرة الواحدة، وثلث صافي الراتب الشهري في الشهر.

- **الحرمان من العلاوة :**

وهي عقوبة ذات أثر مادي إلا أنها أشد من عقوبة الحسم من الراتب.

- **الفصل من الخدمة :**

وهي أشد العقوبات التأديبية لكونها تؤدي إلى إنهاء العلاقة الوظيفية بين الموظف وجهة عمله.

هذا ويتم توقيع أي من هذه العقوبات على موظف المرتبة العاشرة فما دون وذلك عند ارتكاب موجبات ذلك.

أما موظفي المرتبة الحادية عشرة فما فوق فإن عقوباتهم تنحصر في -اللوم، الحرمان من العلاوة الدورية، الفصل من الخدمة.

ج- موجبات توقيع العقوبات :

لم يحدد نظام تأديب الموظفين أنواعاً معينة من الأعمال أو التصرفات التي تعتبر مخالفات وبالتالي تستوجب توقيع العقوبات على مرتكبيها، بل إن الأمر قد ترك مطلقاً لكي يشمل كل تصرف يتعارض مع الأوامر الدينية أو القواعد الاجتماعية أو الواجبات الوظيفية، كعدم الانتظام في العمل إما بالغياب الشامل عن الدوام أو بالتأخر عن بدايته أو

الخروج خلاله أو قبل نهايته بدون عذر مشروع أو إجازة أو إذن رسمي، وكذلك قيام الموظف بممارسة الأعمال التجارية أو المهن الحرة.

د- إجراءات تطبيق العقوبات :

وكما أن للرئيس المباشر دوراً في الإشراف والتوجيه والمتابعة على عمل مرؤوسيه وما يترتب على ذلك من مكافأة المجتهد ومعاقبة المهمل، فإن له دوراً في توقيع العقوبة على الموظف بما من شأنه ردعه عن التمادي في ارتكاب المخالفات وزجر غيره من التأسي به من ذلك، فالرئيس المباشر بحكم إشرافه ومتابعته للموظف المرؤوس له هو الأقرب لمعرفة تقصير هذا الموظف وعدم انضباطه وغيابه أو تأخره عن عمله، ومن ثم رصد هذه المخالفات عليه كالغياب أو التأخر عن العمل ومواجهة الموظف بها فإن لم يجد فيه النصح والتوجيه فمن واجب الرئيس المباشر الرفع للمسئولين باقتراح إحالة هذا الموظف للتحقيق ومن ثم توقيع العقوبة المناسبة لمخالفته، وهو إجراء يتطلبه واجبات هذا الرئيس إذ ينبغي ألا يسوي بين الموظف المجد والموظف الذي فقد الإحساس بواجبات عمله ومسئولياته.

وقد قضى نظام تأديب الموظفين على أنه لا يتم توقيع أي من العقوبات المشار إليها إلا بعد التحقيق مع الموظف المرتكب للمخالفة سواء مالية أو إدارية وذلك لإتاحة الفرصة له للإفادة بأقواله والدفاع عن نفسه، كما أن القواعد العامة التأديبية قضت بعدم مضاعفة العقوبة على الموظف بأن يعاقب عن

فعل واحد بعقوبتين مختلفتين وأن تتناسب العقوبة من حيث بساطة المخالفة أو جسامتها كما نص النظام المذكور على أن توقيع العقوبات يتم من الوزير المختص باستثناء عقوبة الفصل فتتم من الجهة التأديبية وهي (ديوان المظالم).

الإجراءات التأديبية للموظفين :

يقوم المشرف المباشر في حالة ظهور مخالفة إدارية بالتحقق من صحتها وإعداد المعلومات الوافية عنها كما يعد مذكرة بذلك يضمنها موضوع المخالفة، تاريخها، الوقت الذي ارتكبت فيه، المعلومات المتوفرة بشأنها، رأيه بالموضوع واقتراحاته حول الإجراءات التأديبية المناسبة ويرفعها لرئيسه، بعدها يقوم مدير الإدارة المعنية بمراجعة المذكرة والتحقق من صحة وسلامة ما ورد فيها ويستشير مدير إدارة شئون الموظفين في موضوع المخالفة حسب الحاجة وتحال المعاملة إلى إدارة شئون الموظفين التي تقوم بدورها بإحالتها إلى إدارة المتابعة التي تقوم بإجراء التحقيق اللازم واتخاذ التوصيات بالعقوبات التأديبية المطلوبة حسب النظام ويرفع الموضوع إلى صاحب الصلاحية لإصدار قرار بذلك حسب نوع المخالفة وتعاد المعاملة إلى إدارة شئون الموظفين لاستكمال إجراءات تنفيذها.

١٠- الغياب والتأخر عن العمل :

الغياب عن العمل أو التأخر عنه يعتبر إحدى المخالفات الإدارية المشار إليها في الفقرة السابقة

التي تستوجب إحالة الموظف المتغيب عن عمله دوام يوم كامل فأكثر أو التأخر عن الدوام أو المنصرف عن الدوام قبل نهايته إلى التحقيق لمساءلته عن أسباب مشروعه أو ظروف طارئة فإنه يتم الاكتفاء بعدم صرف راتب له عن الأيام التي غاب خلالها عن العمل بما في ذلك ساعات التأخر أو الخروج من الدوام قبل نهايته إذا بلغ مجموعها ساعات دوام اليوم الكامل حيث لا يستحق الموظف راتباً عن تلك الساعات باعتبارها بلغت دوام يوم كامل.

أما إذا ثبت من التحقيق مع الموظف عدم وجود أسباب مشروعة أو ظروف طارئة لغيابه فيتم اقتراح العقوبة المناسبة من بين العقوبات التي تدخل في صلاحيات الجهة الإدارية، والتي سبق أن تمت الإشارة إليها وهي:

١- الإنذار.

٢- اللوم.

٣- الحسم من الراتب.

٤- الحرمان من العلاوة السنوية.

٥- الفصل.

هذا ويتم تحديد نوع العقوبة -إنذار-لوم-حسم ونحو ذلك أو التخفيف أو التشديد داخل العقوبة الواحدة حسب عدة مقومات منها:

١- كون هذا الغياب هو الأول من الموظف أو أنه متكرر.

٢- كونه سبق أن أحيل للتحقيق في مخالفة أخرى وعوقب أم لا.

٣- وضع الموظف بالجهة من حيث الأداء والتأهيل وتقارير الأداء.

مما لاشك فيه أن العقوبات المشار إليها لها تأثير سلبي على الموظف من الناحية الوظيفية.

فمثلاً عقوبتي الإنذار واللوم تكون تمهيداً لعقوبات أشد في حالة عدم تقيد الموظف بما ورد في خطاب الإنذار قد تصل إلى الحسم من الراتب والفصل، وحرمانه من العلاوة أو بالحسم من الراتب مدة خمسة عشر يوماً فأكثر تؤدي إلى عدم النظر في ترقيته إلا بعد سنة من تاريخ حرمانه من العلاوة أو الحسم من الراتب.

كما أن غياب الموظف دون عذر مشروع بعد انتهاء إجازته أو انتهاء فترة تدريبه أو إعارته أو أي فترة غياب مسموح بها نظاماً خلال عمله (١٥) يوماً متصلة أو (٣٠) يوماً متفرقة خلال السنة السابقة لإصدار القرار تؤدي إلى فصله وفك ارتباطه بالوظيفة.

أ- أحكام الغياب والتأخر عن العمل

- لا يستحق الموظف راتباً عن الأيام التي لا يباشر فيها عمله.

- يجوز للإدارة أن تنهي خدمة الموظف إذا انقطع عن عمله دون عذر مشروع مدة خمسة عشر يوماً متصلة أو ثلاثين يوماً متفرقة خلال السنة.[١]

(١) المادة (١٢/٣٠) من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية وقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٥١٠) في ١٤١٨/٨/٢هـ.

- يجوز للجهة حسم أيام غياب الموظف عن العمل من رصيده من الإجازات العادية اذا قدم الموظف عذراً تقبله الجهة، اما اذا لم يكن له رصيد من الاجازات فتحسب غياباً بعذر لا يستحق عنها راتباً، ويتم جمع ساعات غياب الموظف ومعاملتها وفق هذه القاعدة.[٢]

- قرار مجلس الوزراء رقم ٤٤٧ في ١٣٩١/٩/١٣هـ بالحسم على كل موظف أو مستخدم أو عامل عن كل يوم تغيب فيه بدون عذر مشروع في الفترة ما بين اليوم الأول من بداية العمل بعد انتهاء عطلة عيدي الفطر أو الأضحى ما يقابل منه يومين من راتبه.

ب- فترات السماح للموظف بالغياب :

يسمح للموظف بالتغيب براتب كامل في الحالات التالية:

- التغيب عن عمله المدة اللازمة لأداء الامتحان المدرسي بشرط أن يقدم لعمله ما يثبت أداء الامتحان ومدته.[٣]

- التغيب لأسباب طارئة لمده لا تزيد على خمسة أيام بعد موافقة رئيسه[٤] في السنة المالية الواحدة.

- الغياب بعد استنفاده لرصيده من الإجازات

---

(٢) المادة السابعة والعشرون من لائحة الإجازات الصادرة بقرار من مجلس الخدمة المدنية رقم (١٠٣٧/١) وتاريخ ١٤٢٦/٢/١٦هـ.

(٣) المادة التاسعة من لائحة الإجازات الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١٠٣٧/١) وتاريخ ١٤٢٦/٢/١٦هـ.

(٤) المادة العاشرة من لائحة الإجازات الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١٠٣٧/١) وتاريخ ١٤٢٦/٢/١٦هـ.

(٥) المادة الخامسة عشر من لائحة الإجازات الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١٠٣٧/١) وتاريخ ١٤٢٦/٢/١٦هـ.

(٦) قرار مجلس الوزراء رقم ٢٨ في ١٤٠٦/١/٣هـ ورقم ١١٢ في ١٤١٢/٨/٢٤هـ.

العادية وذلك عند مرافقته أحد أقربائه لعلاجه.[٥]

- التغيب عن عمله عند المشاركة في الأنشطة الرياضية.[٦]

- التغيب عن عمله عند مشاركته في أعمال الإغاثة الخارجية.[٧]

- الغياب للتطوع في أعمال الدفاع المدني والإغاثة.[٨]

١١- إنهاء الخدمة.[٩]

وهي متعددة ومتنوعة فمنها ما يتم برغبة الموظف ومنها ما يتم بمبادرة من الإدارة ومنها ما يتم بقرار تأديبي ومنها ما يتم من السلطات العليا وذلك حسب الآتي:

أ- الاستقالة.

وتتم حسب رغبة الموظف وموافقة جهة عمله ولا يعود للخدمة بعدها إلا بعد انتهاء مدة الحظر وهي ستة أشهر وحسب الطرق النظامية.

وفي هذه الحالة يقوم المشرف المباشر بمراجعة الاستقالة المقدمة من الموظف ويستفسر منه عن الظروف المحيطة بالاستقالة ويرفعها مع توصياته إلى رئيسه للنظر في الاستقالة وظروفها وفي حالة القناعة بالموافقة على الطلب تحال الاستقالة إلى إدارة شئون الموظفين لاستكمال إجراءاتها النظامية ورفعها لصاحب الصلاحية لتوقيع القرار ويناقش

(٧) قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ١٠٣١ في ١٤٠٦/٧/٨هـ.

(٨) قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٢٤٨/٣ في ١٤١٢/٥/٢٧هـ.

(٩) تمت الموافقة على لائحة انهاء الخدمة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٨١٣/١) وتاريخ ١٤٢٣/٨/٢٠هـ.

الرئيس الأعلى في الإدارة حول هذه الاستقالة فإذا كانت الاستقالة نتيجة ظروف العمل فيتم استدعاء الموظف للاستماع إلى وجهة نظره ويحاول معالجة هذه الظروف والدوافع إذا كان ذلك في مصلحة العمل.

يعتمد الرئيس الأعلى في الإدارة الاستقالة ويقرر رفعها حسب ما يراه مناسباً ويحول كتاب الاستقالة بعد اعتماده إلى قسم شئون الموظفين لاستكمال إجراءات نهاية الخدمة والحصول على موافقة صاحب الصلاحية في الجهة.

ب- الانقطاع عن العمل.

وهو غياب الموظف عن مباشرة عمله بدون عذر مشروع مدة لا تقل عن (١٥) يوماً متصلة أو ٣٠ يوماً متقطعة حيث يجوز لجهة عمله فصله من الخدمة ومدة الحظر سنتان.

ج- التقاعد المبكر.

ويتم حسب رغبة الموظف وموافقة جهة عمله بشرط ألا تقل خدماته عن (٢٠) سنة.

د- التنسيق من الخدمة.

ويتم عندما تلغى الوظيفة التي يشغلها الموظف لمصلحة عامة ولم يوجد وظيفة أخرى ينقل إليها، ولم يرغب الموظف النقل إلى مرتبة أقل.

هـ- العجز الصحي.

ويتم طي قيد الموظف لهذا السبب عندما يصدر بحقه تقرير طبي مصدق من الهيئة الطبية يثبت عجزه الكامل عن العمل.

و- الفصل لعدم الصلاحية.

ويتم في حالتين أحدهما عدم صلاحية الموظف خلال سنة التجربة ومدة الحظر سنة واحدة، والثانية عندما يصدر بحقه ثلاثة تقارير أداء وظيفي بدرجة (غير مرضي) ومدة الحظر سنة واحدة أيضاً.

ز- الفصل للمصلحة العامة.

ويتم في حالة صدور أمر ملكي أو قرار من مجلس الوزراء بفصل الموظف من الخدمة للمصحلة العامة، ويعتبر هذا الفصل تأديبياً إذا نص على ذلك بالأمر الملكي أو قرار مجلس الوزراء.

ح- الفصل التأديبي.

ويتم في عدة حالات هي:

١- الحكم على الموظف بحد شرعي.

٢- الحكم على الموظف بالقصاص.

٣- الحكم عليه بالسجن في الجرائم المخلة بالشرف أو الأمانة.

٤- الحكم عليه بالسجن لمدة تزيد عن سنة، في أي قضية أخرى.

٥- الحكم بفصله من الخدمة من جهة القضاء الإداري.

ط- بلوغ سن التقاعد.

وهو سن (٦٠) سنة بالنسبة للموظفين الخاضعين لنظام الخدمة المدنية وكادر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والخاضعين للوائح

الوظائف التعليمية والصحية والمستخدمين والخاضعين للوائح المؤسسات العامة غير الخاضعة لنظام الخدمة المدنية.

ويجوز التمديد إلى سن (٦٥) بعد موافقة مجلس الخدمة المدنية كما يجوز التمديد لبعض الفئات التي تم التعاقد معها بعد سن (٦٥) الواردة بالمادة (٥/٣٧) من اللائحة بقرار من سمو وزير الداخلية.

أما أعضاء هيئة التحقيق والادعاء العام فسن إحالتهم للتقاعد هو (٦٥) سنة، وأما الخاضعين لنظام القضاء (القضاة الشرعيين) فهو (٧٠) سنة وكذلك الأمر بالنسبة للعاملين في مجال القضاء بديوان المظالم.

وأما الوزراء فلا يوجد لهم سن معينة للإحالة للتقاعد فأمرهم راجع للمقام السامي الكريم.

١٢- الحقوق التقاعدية :

أ- الخدمة المحسوبة في التقاعد.

وهي الخدمة التي قضيت على مرتبة ثابتة في الميزانية بما في ذلك مدة الإعارة والإجازة الدراسية والمرضية حتى لو كانت بدون راتب إذا تم تسديد الحسميات التقاعدية عنها، وتستبعد مدد الغياب بدون إجازة ومدد الإجازات الاستثنائية.

ب- التصفية.

إذا كانت خدمة الموظف أقل من (٢٠) سنة فليس أمامه في الحالات العادية إلا التصفية وتعني صرف الحقوق التقاعدية (مكافأة) ولمرة واحدة،

أمـا إذا كـانت الخـدمـة من (٢٠) سنة أو أقل من (٢٥) سنة فإن أمام الموظف خيـاران إما التصفية أو المعاش التقاعدي بموافقة الجهة التي تملك حق التعيين.

هذا وتتم التصفية حسب الآتي :

١- إذا كـانت الخـدمـة تقل عن عـشـر سنوات فـتـسـتـخـرج المكافـأة كـالآتي (الراتب الأسـاسي×١٢×١٠× عـدد سنوات الخـدمـة = المكافأة.

٢- إذا كانت الخدمة عشر سنوات ولم تبلغ (٢٥) سنة فتستخرج المكافأة كالآتي (الراتب×١٢×١١٪× عدد سنوات الخدمة = المكافأة).

٣- إذا كان سبب إنهاء الخدمة إلغاء الوظيفة أو الفـصل بقـرار من مـجلس الوزرا أو بأمـر ملكي وبغيـر سبب تأديبي وكانت الخدمـة تقل عن (١٥) سنة فـتكون مكافـأة الموظف كـالآتي (١٤٪) من مجموع مرتبه السنوي الأخير × سنوات الخدمة = المكافأة المستحقة).

٤- إذا استقالت الموظفة بسبب الزواج فتحتسب مكافـأتهـا على أسـاس (١١٪) مـهـمـا كـانت مـدة الخدمة مالم تكن مستحقة للمعاش التقاعدي.

ج- المعاش التقاعدي وأنواعه.

وهو مبلغ يصرف شهرياً للموظف المحال للتقاعد أو لورثته المستحقين له عند انتهاء أو إنهاء خدماته ويقدر حسب مـدة خدمته (مـالم يكن تعيـينه قبل إكماله سنة التجربة) وتتم تسويته بنسبة جزء من

الأربعين جـزءاً من آخـر راتب عند نهـاية خدمـتـه، وحالات صرفه كالتالي:

- المحال للتقاعد لبلوغ سن التقاعد (٦٠) سنة مثلاً يستحق معاشاً تقاعدياً مهما كانت مدة خدمته.

- الموظف المتوفى والمفصول بسبب عجزه عن العمل يستحق معاشاً تقاعدياً مهما كانت مدة خدمته بنسبة (٤٠٪) من آخر راتب له، أو يستحق المعاش المستحق عن مدة خدمته الفعلية أيهما أكثر، أما إذا كانت الوفاة أو العجز أثناء العمل وبسببه فيستحق معاشاً بنسبة ٨٠٪) من آخر راتب تقاضاه أو عن مدة الخدمة أيهما أكثر.

- الموظف الذي تنتهي خدماته لأي سبب وكان لديه خدمة (٢٥) سنة فما فوق يستحق معاشاً تقاعدياً حسب مدة خدمته.

- الموظف المنتهية خدماته بسبب إلغاء الوظيفة أو الفصل بقرار من مجلس الوزراء أو بأمر ملكي وبغير سبب تأديبي وكانت مدة خدماته (١٥) سنة على الأقل يستحق معاشاً تقاعدياً.

- المحال للتقاعد بناءً على رغبته ولديه خدمة لا تقل عن (٢٠) سنة يستحق معاشاً تقاعدياً حسب مدة خدمته.

- الحد الأدنى للمعاش التقاعدي هو (١٧٢٥) ريال بصرف النظر عن مقدار الراتب.

د- خطوات إنجاز المعاملات التقاعدية:

١- يتم إعداد البيانات الخاصة للموظف المراد

إحالته للتقاعد في الجهة التي يعمل بها، ويحدد الموظف المراد إحالته للتقاعد موقع أحد فروع البنك الذي يحدده المتقاعد الذي يراد قيامه بصرف المستحقات التقاعدية عن طريقه وذلك بعد تعبئة نموذج خاص بذلك، ويتم إرسالها بوقت كاف إلى وزارة الخدمة المدنية.

٢- في وزارة الخدمة المدنية يتم استكمال الوثائق اللازمة من قبل (مركز المعلومات) (إدارة البيانات الوظيفية) لمن تنتهي خدمته بالتقاعد أو الوفاة وإرسال تلك الوثائق إلى المؤسسة العامة للتقاعد.

٣- في المؤسسة العامة للتقاعد يتم استلام بيان الخدمة للموظف المتقاعد حيث تتخذ المسار التالي:

- إدخالها في الحاسب الآلي لمعرفة ما إذا كان للموظف سابق خبرة أم لا.
- إحالتها إلى إدارة التسوية لتحديد الاستحقاق التقاعدي وفقاً للنظام.
- إحالتها إلى إدارة صرف الحقوق.
- إشعار البنك الذي حدده المتقاعد (بالقيام بصرف المستحقات التقاعدية).

مطبعة الموسوعة الأولى

الرياض: ٤٠٢٤٦٨١ ـ ٠١ / ٢٧٦٧٣٣٢ ـ ٠١